



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

El liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12 –UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – 2016

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con
mención en Gestión de la Educación

AUTOR

Yésica Beatriz GARCÍA ZELA

ASESOR

Hugo Máximo CANDELA LINARES

Lima, Perú

2016



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

García, Y. (2016). *El liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12 –UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – 2016*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

101
**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS PRESENTADA POR LA GRADUANDA DOÑA
YÉSICA BEATRIZ GARCÍA ZELA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

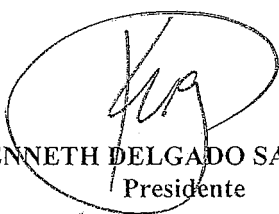
En la ciudad de Lima, a los 13 días del mes de diciembre de 2016, siendo las 10:00 am. se reunió en acto público en el Salón de Grados de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el Jurado Examinador integrado por el Dr. KENNETH DELGADO SANTA GADEA (Presidente), Mg. HUGO CANDELA LINARES (Asesor de tesis), Dra. JESAHÉL VILDOSO VILLEGAS (Jurado Informante), Mg. ELÍ CARRILLO VÁSQUEZ (Jurado Informante) y Mg. XAVIER FUENTES ÁVILA (Miembro del Jurado), para recepcionar la sustentación de la tesis titulada: **EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIO EN LA RED N° 12-UGEL 05-SAN JUAN DE LURIGANCHO-2016**, que presenta Doña YÉSICA BEATRIZ GARCÍA ZELA para optar el Grado Académico de Magíster en Educación, con Mención en Gestión de la Educación.

Para el efecto, el Jurado Examinador tuvo a la vista el informe favorable del Jurado Informante integrado por Mg. HUGO CANDELA LINARES (Asesor de tesis), Dra. JESAHÉL VILDOSO VILLEGAS (Jurado Informante), Mg. ELÍ CARRILLO VÁSQUEZ (Jurado Informante).


Después de haber escuchado la sustentación de la graduanda, el Jurado Examinador procedió a formular las preguntas reglamentarias y, luego de una deliberación en privado, decidió otorgarle el calificativo de:

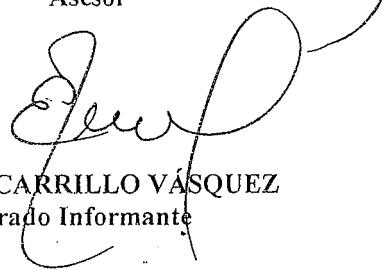
Dieciséis (16)


Como testimonio del acto que culminó a las 11:00 am horas, cada uno de los miembros del Jurado Examinador procedió a suscribir el acta, para que se remita a las instancias correspondientes y se expida, previo trámite administrativo, el diploma que acredite a Doña YÉSICA BEATRIZ GARCÍA ZELA, como Magíster en Educación, con Mención en Gestión de la Educación.


Dr. KENNETH DELGADO SANTA GADEA
Presidente


Mg. HUGO CANDELA LINARES
Asesor


Dra. JESAHÉL VILDOSO VILLEGAS
Jurado Informante


Mag. ELÍ CARRILLO VÁSQUEZ
Jurado Informante


Mg. XAVIER FUENTES ÁVILA
Miembro del Jurado

DEDICATORIA:

*A mi madre y a mi hermana
Medalí; a las dos compañeras
inseparables de mi vida, por su
motivación y apoyo
incondicional de siempre.*

AGRADECIMIENTO

A Dios ante todo que me dio salud y trabajo no solo a mí sino también a mi núcleo familiar lo cual me permitió continuar con mi investigación.

A mi familia y las personas que me brindaron su apoyo desinteresado en esta faena constante de mucha dedicación para poder ver concretizada mi meta a pesar de las múltiples dificultades encontradas en el trayecto.

Gracias queridos catedráticos sanmarquinos que me orientaron y que me permiten seguir aprendiendo de ustedes aún hasta hoy fuera de las aulas, me emocionó su sencillez y desprendimiento. Gracias por compartir su amplio conocimiento.

SUMARIO

	Pág.
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
SUMARIO	IV
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
INTRODUCCIÓN	VIII
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	
1.1. Fundamentación del problema	1
1.2. Formulación del problema	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas específicos	4
1.3. Objetivos de la investigación	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Justificación	5
1.5. Fundamentación de la hipótesis	6
1.6. Formulación de la hipótesis	7
1.6.1. Hipótesis general	8
1.6.2. Hipótesis específicos	8
1.7. Identificación y clasificación de las variables	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la investigación	10
2.2. Bases teóricas	17
2.2.1. Liderazgo	17
2.2.1.1. Orígenes	17
2.2.1.2. Definición	18
2.2.1.3. Evolución	21
2.2.1.4. Estilos	23
2.2.1.5. Características del líder	28
2.2.1.6. Liderazgo educativo	31
2.2.1.6.1. Cualidades del líder educativo	35
2.2.1.6.2. Elementos del Liderazgo educativo	36
2.2.1.7. Liderazgo del director	37
2.2.1.7.1. Perfil del director del siglo XXI	40
2.2.1.7.2. Dimensiones	47
2.2.2. Clima organizacional	54
2.2.2.1. Definición	54
2.2.2.2. Reseña histórica	56
2.2.2.3. Características	60
2.2.2.4. Tipos	62
2.2.2.5. Dimensiones	63
2.3. Términos básicos	70

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1. Operacionalización de las variables	71
3.1.1. Variable X: Liderazgo del director	72
3.1.2. Variable Y: Clima organizacional	74
3.2. Tipificación de la investigación	75
3.3. Estrategia para la prueba de hipótesis	75
3.4. Población y muestra	76
3.4.1. Población	76
3.4.2. Muestra	77
3.5. Instrumento de recolección de datos	78
3.6. Ficha Técnica	79
3.6.1. Cuestionario de la variable X : Liderazgo del director	80
3.6.2. Cuestionario de la variable Y: Clima organizacional	81
3.7. Validación de los instrumentos de recolección de datos	82
3.8. Confiabilidad del instrumento de medición	86
CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS	
4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos de la dimensión de la variable X: Liderazgo del director.	94
4.2. Presentación, análisis e interpretación de los datos de la dimensión de la variable Y: Clima organizacional.	100
4.3. Proceso de prueba de hipótesis	108
4.3.1. Prueba de la hipótesis general	109
4.3.2. Prueba de la hipótesis específicas	110
4.3.2.1. Contrastación de la primera hipótesis específica	112
4.3.2.2. Contrastación de la segunda hipótesis específica	113
4.3.2.3. Contrastación de la tercera hipótesis específica	114
4.4. Discusión de los resultados	115
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
ANEXOS	128

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 01:	Matriz de consistencia	129
ANEXO N° 02:	Cuestionario de la variable X: Liderazgo del director	130
ANEXO N° 03:	Cuestionario de la variable Y: Clima organizacional	132
ANEXO N° 04:	Ficha de validación de los instrumentos de recolección de datos por los expertos	134

RESUMEN

El presente estudio de investigación consiste en establecer una relación existente entre las siguientes variables: Liderazgo del director y el clima organizacional de las Instituciones Educativas del nivel secundario en la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho, Lima – 2016 en los resultados encontrados luego de haber aplicado los instrumentos de recolección de datos para cada variable. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como medición y constan de dos aspectos: sobre el Liderazgo del director y la medición de la influencia en el clima organizacional que se aplicó a 110 docentes del nivel secundario que corresponden a la muestra.

Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. El estudio plantea la siguiente hipótesis de investigación: El liderazgo del director se relaciona en forma directa y significativa con el clima organizacional de las instituciones de la Red N° 12 – Ugel 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Los resultados obtenidos nos permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigada; el planteamiento de la hipótesis se confirma al hallarse un coeficiente de correlación ($Rho = 0.596$, $p = .000$), el cual expresa que existe una relación positiva entre el liderazgo del director y el clima organizacional, siendo la magnitud de la correlación moderada y además significativa.

La investigación es explicativa de diseño correlacional.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo, clima organizacional, calidad educativa, liderazgo educativo, liderazgo del director, correlación significativa.

ABSTRACT

This research study is to establish a relationship between the following variables: principal leadership and organizational climate of educational institutions at the secondary level in the No. 12 Red - UGEL 05 - San Juan de Lurigancho, Lima - 2016 results found after applying the data collection instruments for each variable. Principal's Leadership and measurement of the influence on the organizational climate that was applied to 110 teachers at the secondary level corresponding to the sample data collection for two structured as measurement and consist of two aspects questionnaires were prepared.

The instruments meet the qualities of validity and reliability. The study raises the following hypothesis: the leadership of the Director relates directly and significantly with the organizational climate of the institutions of the Red No. 12 - Ugel 05 - San Juan de Lurigancho - Lima - 2016.

The results allow us to reject the null hypothesis and accept the hypothesis investigated; the approach of the hypothesis is confirmed to be a correlation coefficient ($Rho = 0.596$, $p = .000$), which states that there is a positive relationship between principal leadership and organizational climate and the magnitude of the correlation and moderate also significant.

Explanatory research is correlational design.

KEYWORDS: leadership, organizational climate, quality of education, educational leadership, principal leadership, significant correlation.

INTRODUCCIÓN

A nivel nacional e internacional hay una perspectiva de mejora en Educación. A esto se deben todos los correspondientes cambios políticos, legislativos y de formación que procuran una Educación de calidad o también denominado éxito educativo.

Si la escuela como institución es la unidad básica de análisis de la mejora educativa, el equipo directivo debe ser el responsable último del incremento en los aprendizajes de los estudiantes (Printy, 2010).

En este sentido el mejoramiento de la educación, entre otros factores, pasa por cambios en el modelo de dirección de los establecimientos educacionales.

El director y el desempeño de su función cumplen un rol preponderante en la creación de escuelas que aseguren a todos los estudiantes una buena educación.

En ese contexto, un factor de primer orden es el Liderazgo que debe ejercer el director ya que su tarea o responsabilidades propias de su cargo pueden incidir y promover cambios oportunos en la estructura organizativa para alcanzar las metas educativas que requiere la nación y que intenta lograr a través de políticas de estado implementadas en nuestro país por el MINEDU. Si el director es un líder puede lograr la conducción correcta del plantel y de los miembros de dicha comunidad educativa lo cual permitiría a su vez establecer un clima organizacional favorable.

El clima laboral en las escuelas muestra fuerte injerencia en el cumplimiento de funciones de docentes y trabajadores de la I.E. ya que cuando el clima de la organización es propicio ayuda al despliegue del máximo esfuerzo y mejor desempeño de sus labores educativas.

Por lo tanto El Liderazgo del director y el clima laboral u organizacional en las escuelas adquieren suma importancia en los últimos tiempos, por ello constituyen la clave fundamental y herramientas básicas para alcanzar el desarrollo y la calidad de la educación peruana, especialmente en la Educación Básica Regular que es donde centramos la investigación.

Teniendo en cuenta las exigencias actuales del sector educativo, el valioso aporte del Liderazgo del director y por ende sus efectos en el clima organizacional de las Instituciones educativas es que he realizado esta tesis titulada “El Liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho” cuyo propósito fundamental es analizar cada una de las variables, para determinar la relación entre ambas, es decir, la injerencia que tiene el Liderazgo del director en el clima organizacional de las Instituciones Educativas de la jurisdicción indicada.

Siguiendo los lineamientos metodológicos pertinentes, y teniendo en cuenta el esquema de tesis proporcionado por la Escuela de Postgrado, la tesis se divide en cuatro capítulos. Además de sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

El Primer Capítulo está destinado al planteamiento del problema, el mismo que comprende puntos esenciales para la investigación tales como formulación del problema general y específicos, el objetivo de investigación ,igualmente, general y específicos, la justificación del estudio, el sistema de hipótesis, generales y específicas así como la identificación y clasificación de las variables de estudio.

En el segundo Capítulo consideramos tres elementos básicos: Los Antecedentes Teóricos, en los que consignamos las conclusiones esenciales a las que han llegado otros investigadores o un breve resumen de otras investigaciones respecto a temas relacionados con la tesis que realizamos; El Marco Teórico, como sistema de temas ejes estrictamente relacionados con las variables de estudio. Considera los siguientes tópicos:

El Liderazgo del director dentro del cual se analiza los orígenes del Liderazgo, su evolución, los estilos del Liderazgo y las características de un líder. También tratamos y analizamos minuciosamente el Liderazgo educativo, los rasgos de un líder en este sector, los elementos y la importancia del Liderazgo en el ámbito de la Educación.

Respecto al Liderazgo del director propiamente dicho se considera de vital importancia el perfil del director del siglo XXI y las dimensiones de esta variable que se aceptan como sustento de nuestra investigación. Ampliando el universo teórico donde se desarrolla toda la tesis, tratamos también sobre el Clima organizacional, dentro del cual analizamos la definición, las características, los tipos, las dimensiones; así como una reseña histórica que nos permite notar similitudes de diversas teorías. También se adjunta la Definición de Términos Básicos.

En el penúltimo Capítulo se analiza todo el Aspecto Metodológico de la Investigación; se especifica el tipo de investigación, se realiza la operacionalización tanto de la variable independiente como de la dependiente, se especifica la estrategia para probar la hipótesis, se señala la población y muestra de estudio, así como se describe y explica los instrumentos que se han empleado para la recolección de datos.

Finalmente en el último Capítulo se presenta los cuadros y gráficos estadísticos con su respectiva interpretación, se describe el proceso de la prueba de hipótesis, la discusión de los resultados y la adopción de las teorías.

Las conclusiones que como resultado de todo el trabajo de investigación desplegado demuestran la prueba de hipótesis que en este caso resulta aceptada en una relación de carácter significativa. Igualmente se formulan las recomendaciones respectivas para superar la situación problemática determinada como resultado del trabajo de investigación.

LA TESISTA.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Fundamentación del problema:

Nuestra circunstancia actual es una época totalmente diferente en la historia de la humanidad, en la que se están generando una infinidad de cambios, en lo económico, social y político, en este contexto se han venido formando a nuevas generaciones de niños y jóvenes que integran una nueva sociedad, la sociedad del conocimiento en donde el manejo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y los conocimientos científicos se hacen indispensables para obtener las competencias necesarias que sirvan para participar con éxito en la vida productiva del país. En un mundo globalizado donde el ser humano vale por lo que tiene y no por lo que es, en donde la deshumanización es una constante, donde el ser humano se ha apartado de la naturaleza, la educación tiene un papel preponderante en la evolución y desarrollo de las nuevas sociedades de los nuevos jóvenes que dirigirán el mundo, y quienes dirigen la educación y en particular las escuelas tienen una responsabilidad fundamental en la articulación de la educación actual y darle el rumbo que permita a las nuevas generaciones contar con los conocimientos significativos para que puedan ser partícipes del desarrollo económico del país.

En tal sentido, frente a la coyuntura actual es primordial alcanzar la calidad educativa, la misma que permite satisfacer de una forma efectiva las necesidades y expectativas de la comunidad educativa en general (estudiantes, docentes, padres de familia, personal administrativo y de servicios, así como la comunidad en general) como entes involucrados en dicho proceso. Expertos en el tema opinan que la presencia de personas con capacidad de liderazgo es elemental para llegar a la excelencia y en el caso del rubro educativo es indispensable que los directores de escuela sean líderes ya que solo así serán capaces de plantear políticas internas, establecer alternativas de solución para resolver problemas, apoyar a los

docentes, personal administrativo y de servicios, percibiéndolos como colaboradores institucionales y, además podrán generar en forma sostenida una imagen institucional que sea siempre reconocida por la calidez del ambiente educativo que proyecta.

Es de conocimiento básico, que para lograr la calidad educativa se necesita tomar en cuenta el clima organizacional existente, el cual es construido, según Chiang (2010) por “todos los miembros de la comunidad educativa, que se orientan hacia lo óptimo, para que el desenvolvimiento de los diferentes miembros, permita cumplir con la misión institucional” (p.42).

Es así que, el ambiente donde se conviva, permitirá consolidar el buen desempeño de todos los integrantes de la comunidad educativa. Tanto los temas de liderazgo como de clima organizacional, en los últimos tiempos, se han tornado en eje principal de investigación, en las organizaciones educativas.

Por lo tanto surge la necesidad de determinar la gravitación del Liderazgo del director y su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas de nivel secundaria en la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho; ya que los resultados nos permitirán proponer lineamientos para elevar su competitividad y ofertar cada vez un mejor servicio educativo en la jurisdicción mencionada para ser un precedente que luego se pueda generalizar a nivel macro.

1.2. Formulación y fundamentación del problema:

De acuerdo a lo expuesto, planteamos los siguientes problemas, objeto de la presente investigación. Seguidamente tenemos el problema general.

1.2.1. Problema general:

¿De qué manera el **Liderazgo del director** se relaciona con el **clima organizacional** de las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016?

1.2.2. Problemas específicos:

- a) ¿Cuál es nivel de relación entre el **Liderazgo del director** con la dimensión **Identidad** en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016?
- b) ¿Cuál es nivel de relación entre el **Liderazgo del director** con la dimensión **Relaciones interpersonales** en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016?
- c) ¿Cuál es nivel de relación entre el **Liderazgo del director** con la dimensión **Motivación** en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el Liderazgo del director con el Clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

1.3.2. Objetivos específicos:

- a) Identificar la relación entre el **Liderazgo del director** con la **Identidad** de las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.
- b) Establecer la relación entre el **Liderazgo del director** con las **Relaciones interpersonales** de las instituciones educativas del nivel

secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

- c) Establecer la relación entre el **Liderazgo del director** con la **Motivación** de las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

1.4. Justificación:

El presente trabajo de investigación se justifica porque incide en el papel fundamental que tiene el liderazgo de los directivos que al ser ejercido de forma correcta o ideal resulta efectivo para la existencia de un clima laboral favorable que permite generar ambas (como dualidad indisoluble) la mayor productividad dentro de la población estudiada y garantizar así una educación de mayor calidad ; es decir exitosa que permita el aumento de personas bien formadas integralmente con grandes proyecciones a futuro que contribuirán a su sociedad notablemente.

El Liderazgo es un aspecto muy importante dentro de la institución educativa ya que es capaz de generar comportamientos positivos en las personas, así como influir directamente en las actitudes y expectativas de cada miembro de la escuela. Por tal razón es un factor fundamental que motivó nuestra investigación a profundidad.

En este caso particular destacamos el liderazgo que ejerce un director de escuela; lo cual tiene repercusiones en otro aspecto de mayor envergadura que es el clima organizacional.

El ambiente de trabajo que percibe cada integrante de la institución educativa cuando es positivo , armonioso, equilibrado conlleva al desarrollo de la persona y de la escuela lo cual se ve reflejado en el aumento de la participación desinteresada de cada individuo q forma parte de ese grupo de trabajo; además se incrementa la motivación, la productividad, la identificación con el centro educativo, el deseo de cooperación.

Por todo lo expuesto anteriormente queda demostrado que existen diversas razones primordiales que exigen el análisis y el enfoque en los temas de Liderazgo y Clima organizacional. Principalmente si son contextualizados en el ámbito educativo adquiere una mayor relevancia para el progreso de la sociedad.

En relación a la justificación metodológica debemos señalar que los instrumentos de medición convenientemente validados, deben servir a futuras investigaciones relacionadas a las variables estudiadas.

Los beneficiados con la realización del trabajo de investigación vienen a ser, todos los miembros de las comunidades educativas a las que se hace referencia en la tesis.

1.5. Fundamentación de las hipótesis

Las hipótesis de investigación vienen a ser sistemas referenciales que permiten comprobar la veracidad de los hechos o fenómenos. En ese sentido, el clima organizacional de las escuelas que favorece su máximo rendimiento depende de una serie de factores entre ellos para el presente trabajo se establece al Liderazgo del director como uno de los factores. Por lógica se afirma que a mayor Liderazgo del director se produce un organizacionacional más favorable para el logro del éxito educativo en la población estudiada.

En ese orden de ideas, consideramos que El liderazgo del director es la capacidad trascendental en el cumplimiento de su rol de gerente educativo lo cual permite la motivación del personal que trabaja en dicha institución y cohesiona a todos los miembros de la comunidad educativa pues genera un clima laboral positivo y conduce al logro de los objetivos o metas educacionales. En esta perspectiva el factor Liderazgo se convierte en un factor primordial para afrontar los retos actuales de una Educación de alta calidad para el nivel de básica regular.

En tal sentido, J. Clerc – Saldivia y Serrano en su informe acerca de Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral aseveró que el Liderazgo positivo puede generar espacios de comunicación, unión y trabajo en equipo, sentido de pertenencia con la institución y con sus objetivos o metas; Todos estos aspectos son algunos de los elementos del clima laboral en la organización.

La conclusión del informe fue que es necesario contar con líderes capaces para así obtener un buen clima laboral que permite favorecer las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución y su máximo desempeño.

Según José Alves, en su artículo Liderazgo y clima organizacional publicado en la revista de psicología de la Universidad autónoma de Barcelona sostiene que el objetivo de un liderazgo eficaz es el crear y desarrollar un clima dentro de la organización o en el equipo que posibilite el alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización. Como conclusión fundamental se afirma que para que exista un buen clima en la organización/equipo es vital que los responsables ejerzan un liderazgo eficaz.

En las diversas fuentes consultadas se confirma la hipótesis que indica la vinculación entre Liderazgo y Clima organizacional. Respecto al ámbito educativo el Liderazgo que recae sobre el director se convierte en un factor para el fortalecimiento de un clima laboral favorable.

1.6. Formulación de hipótesis:

Las hipótesis se plantean en forma estadística alterna y nula.

1.7.1. Hipótesis general

HGA. Existe relación significativa entre el Liderazgo del director con el Clima organizacional de las instituciones educativas del nivel

secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

HGO. No existe relación significativa entre el Liderazgo del director con el Clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

1.7.2. Hipótesis específicas

1.7.2.1. Hipotesis específica 1

Ha. El Liderazgo del director se asocia significativamente con la Identidad de las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Ho. El Liderazgo del director no se asocia significativamente con la Identidad de las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

1.7.2.2. Hipótesis específica 2

Ha. El Liderazgo del director se asocia significativamente con las Relaciones Interpersonales en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Ho. El Liderazgo del director no se asocia significativamente con las Relaciones interpersonales en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

1.7.2.3. Hipótesis específica 3

Ha. El Liderazgo del director se asocia significativamente con la Motivación en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Ho. El Liderazgo del director no se asocia significativamente con la Motivación en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

1.7. Identificación y clasificación de las variables

Las variables de estudio han sido identificadas y clasificadas de la siguiente manera:

1.8.1 VARIABLE X

LIDERAZGO DEL DIRECTOR

- Por su amplitud: Variable individual
- Por su naturaleza: Variable cualitativa
- Por su carácter de escala: Variable ordinal

1.8.2 VARIABLE Y

CLIMA ORGANIZACIONAL

- Por su amplitud: Variable colectiva
- Por su naturaleza: Variable cualitativa
- Por su carácter de escala: Variable ordinal

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Se han revisado diversos trabajos de investigación que refieren estudios sobre las variables que estamos investigando, cada uno de ellos tienen elementos significativos muy importantes para el presente estudio, por lo que, creemos conveniente adjuntarlos como antecedentes teóricos.

Antecedentes Internacionales

Según, **AGUILERA VÁSQUEZ, Víctor (2011)** en su tesis “Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación creando futuro” sustentado en la Universidad de Alcalá de Henares, para optar el grado de Doctor. Entre sus conclusiones menciona lo siguiente:

En términos mayoritarios, los centros de la FCF se identifican con tipos de liderazgo bastante positivos, con unos niveles de satisfacción bastante altos de los líderes hacia los docentes y viceversa. Se valora de forma muy positiva y es mencionado en muchos caso el esfuerzo extra que realizan en la institución todos sus empleados. También la efectividad de éstos, y en general se rechazan aquellos tipos de liderazgo que implican el acto de eludir responsabilidades por parte del líder y la pasividad ante las tomas de decisiones. Esto tiene un reflejo directo en las respuestas de todos respecto al clima social. La mayoría sienten que se encuentran en un ambiente de trabajo agradable en cuanto al apoyo, la cohesión y la implicación propia y de los compañeros de trabajo. Sienten también que las decisiones que toman los líderes repercuten en una buena organización del centro, la claridad de objetivos y el control al que se sienten sometidos, aunque los niveles de presión tampoco resultan muy altos entre el profesorado, sino que

más bien parecen responder a una imagen de la autoridad muy marcada en cuanto a sus posiciones.

Se podría hacer mención también a grupos minoritarios que obtienen unas puntuaciones diferentes. Al realizar los análisis de liderazgo que aprecia la tendencia de dos de los centros a identificarse con dos de los tipos de liderazgo que fueron más rechazados en la tendencia general de los centros: la Dirección por Excepción Pasiva y el Laissez Faire. Dos tipos de liderazgo que aluden a directivos que no tienden a 'controlar' a sus subordinados, y caen a menudo en la delegación u omisión en las tomas de decisiones. De la misma forma, en los análisis del clima social, se han hallado porcentajes bajos, aunque significativos de individuos que ofrecen respuestas poco coincidentes con la tendencia general, y que en el caso de que fueran siempre las mismas personas, desprenderían la presencia de un clima social algo insatisfactorio. Sí que se puede marcar, como dato a tener en cuenta, que es precisamente en estos centros donde se encuentran puntuaciones más bajas en la dimensión de Autorrealización; aunque también se hallan este tipo de puntuaciones en un tercer centro, que sin embargo no ha demostrado una actitud similar respecto a los tipos de liderazgo valorados tanto por sus docentes como por sus líderes.

Por su parte, **LOZADO LEÓN, Luisa América (2013)** en su tesis, para obtener el grado académico de magister con mención de Gestión educativa en la Universidad Politécnica Salesiano de Ecuador, titulada “Impacto de los estilos del liderazgo en el clima institucional del bachillerato de la unidad educativa María Auxiliadora de Riobamba”.

Esta investigación describe describe el clima institucional de la **UEMAR** (Unidad educativa María Auxiliadora de Riobamba), los factores que intervienen y cómo se relaciona con el Liderazgo que ejercen los miembros de la comunidad educativa.

Se evidenció que el clima institucional es óptimo en la medida que se ejerza un Liderazgo motivador, estimulador, persuasivo y, se vuelve débil ante la poca participación de estudiantes, docentes y padres de familia en las planificaciones institucionales.

Las conclusiones responden a cada una de las variables e indicadores formulados en la matriz de relación diagnóstica.

Los estilos de liderazgo que se practican en la institución inciden en el ambiente institucional ya que existe una relación directa entre el elemento humano y su bienestar. Las puntuaciones obtenidas en cada grupo de observantes deja entrever que la percepción difiere según el grupo.

Dentro de los estilos de liderazgo tanto docentes estudiantes y padres de familia manifiestan que existe un alto grado de liderazgo transformacional en la institución, aseguran una buena motivación y comunicación que es una fortaleza; al mismo tiempo resaltan que se debe mejorar algunos aspectos como mayor participación en la programación de todos los eventos que organiza la misma.

Con respecto al liderazgo transaccional, el porcentaje es bajo relativamente, porque debemos considerar que las puntuaciones se ubican en el medio. Se evidencian algunas debilidades como la priorización al trabajo antes que a la persona, sin tomar en cuenta que si el elemento humano es valorado y tratado como tal, crece su rendimiento, con calidad y calidez.

El no liderazgo que de acuerdo con los resultados se interpreta de manera inversa, obtuvo una puntuación muy alta por parte de los estudiantes dando a comprender la no percepción de este tipo de liderazgo; sin embargo existen algunos puntos débiles que son percibidos por los informantes como la evasión de responsabilidad, la débil pro actividad, la diferencia ante situaciones que se presentan.

FUENTES CINTRÓN, Anniella V. (2011) en su tesis titulada “Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad”, para optar el grado de Magister en Administración y Supervisión educativa de la Universidad Metropolitana – Río Piedras Puerto Rico. Plantea una investigación documental que consiste en analizar cómo influye el Liderazgo del director escolar para conseguir una escuela de calidad.

El marco conceptual de esta investigación se fundamenta en los planteamientos de la Teoría de las expectativas de Vroom (1995), en la

Teoría del Liderazgo de Peter Senge (1999) y el perfil del director de escuelas del departamento de Educación pública de Puerto Rico (2008).

Se presentan los hallazgos de este trabajo expuestos a la luz de las preguntas de investigación y la literatura revisada. Algunos de los hallazgos encontrados son:

1. El director debe ejercer su función de forma eficiente.
2. El director debe determinar los objetivos colectivos de la escuela.
3. El director debe conocer la institución a profundidad.
4. El director debe ser facilitador.
5. El director debe proporcionar nuevas ideas.
6. El director debe ser carismático, inspirador y considerado.

Además se ofrecen recomendaciones para el director escolar tales como la realización de estudios de necesidades sobre su rol en el proceso de construcción de una escuela de calidad, la implantación de un plan estratégico para el fortalecimiento de las tareas administrativas y la participación en actividades de desarrollo profesional, entre otras.

Antecedentes Nacionales

Campos Livaque, Lily Roxana (2012) en la tesis titulada “Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao”, para optar el grado de Magíster con mención en Gestión de la Educación de la Universidad San Ignacio De Loyola; Considera que su propósito de estudio fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, Región Callao, el diseño de investigación fue el correlacional. Los participantes fueron 100 docentes, padres de familia y estudiantes. Los instrumentos empleados fueron la escala de liderazgo directivo (Ruiz, 2009) que medía las dimensiones autocrático, democrático y liberal y el cuestionario de clima organizacional (Berrocal, 2007) que media las dimensiones identidad, integración y motivación institucional. Ambos

presentaron validez y confiabilidad estadística. Los resultados se obtuvieron a través de la prueba chi cuadrado.

Los hallazgos del estudio establecieron la existencia de relación significativa entre el liderazgo directivo y cada una de sus dimensiones con el clima organizacional en los grupos de docentes, padres de familia y alumnos de quinto año de secundaria.

Asimismo, **AGUADO MALDONADO, José Eduardo (2012)** en la tesis titulada “Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes”, para optar el grado de Magíster con mención en Gestión de la Educación de la Universidad San Ignacio De Loyola; considera que su investigación descriptiva simple tuvo como propósito describir los niveles de clima organizacional según la perspectiva de los docentes de una institución educativa de Ventanilla. La muestra disponible estuvo conformada por 57 docentes de primaria y secundaria. Para evaluar la variable se aplicó el cuestionario de Clima organizacional adaptado por Aguado (2012), además, se aplicó una prueba piloto para la confiabilidad que también fue aceptable. Al procesar los resultados se pudo describir por niveles el clima organizacional y sus dimensiones: estructura, relaciones, recompensa e identidad. En los casos de las dimensiones estructura, recompensa e identidad los niveles son aceptables y en la dimensión relaciones son regulares con respecto al clima organizacional de los docentes que conforman la muestra.

QUISPE SANDOVAL, Rossanna Marysol (2011) en la tesis titulada “El clima institucional y su relación con la gestión educativa de la I.E. N° 113 “Daniel Alomía Robles” UGEL 05 – SJL”, para optar el grado de Magister con mención en Gestión de la Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos sostiene que la influencia entre el clima institucional y gestión es el eje central en la vida de toda Institución educativa. También demuestra que si el clima es armonioso influye positivamente en el desarrollo de una eficiente gestión educativa.

Analiza los aspectos más relevantes de cada variable y propone como dimensiones para medir el clima a la motivación, satisfacción laboral, relaciones interpersonales y liderazgo.

Usó encuestas para medir cada variable aplicándolas en docentes auxiliares y directivos.

Concluyó que cuanto mejor sea el clima institucional, mejor será la gestión.

Según **CERVERA CAJO, Luz Emérita (2012)** en la tesis titulada “Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los Olivos”, para optar el grado de Doctor en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Establece como conclusión la existencia de una relación significativa entre la variable dependiente e independiente de la investigación.

Además demuestra que todas las áreas del Liderazgo transformacional del director inciden significativamente en las diversas áreas del clima organizacional.

La investigación evidenció a partir del análisis estadístico que respecto al clima institucional hay diferencias entre colegios respecto a los factores de unión, colaboración, entusiasmo, amistad, contacto. Se concluyó que algunos colegios superan a otros con relación a la variable clima organizacional.

Esta investigación consideró como población de estudio a 171 docentes de las instituciones educativas de Los Olivos y a partir de ahí generalizar sus conclusiones para otros casos afines.

Según, **RUIZ DE LA CRUZ, Gilmar Daniel (2011)** en su tesis “Influencia del Estilo de Liderazgo del Director en la Eficacia de las Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima norte”, sustentado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación. En la que plantea como problema general ¿cómo influyen los estilos de liderazgo de los Directivos en la eficacia de las

Instituciones Educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán de Lima Norte?”.

La técnica de colecta de datos que utilizó en la investigación fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual fue adaptado del cuestionario multifactorial de liderazgo (multifactor leader shipchestomore MLQ) elaborado por Bernad Bass y Avolio. Los ítems correspondientes a la variable dependiente: eficacia de la institución educativa fueron elaborados por el ya Magister en Educación; Ruiz de la Cruz, Gilmar Daniel. El cuestionario fue aplicado a la muestra constituida por el personal docente de los niveles: Inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, durante el año 2011.

- Se aprecia que los estilos de liderazgo del Director se correlacionan con la eficacia de las instituciones educativas, en forma moderada, positiva y significativa, con el estilo de liderazgo transformacional (0.57); mientras que con el estilo de liderazgo transaccional se relaciona en forma moderada, positiva y significativa (0.56).
- La dimensión transformacional ($P=0.000<0.05$) y la dimensión transaccional ($P=0.000<0.05$) influyen significativamente en la eficacia de las instituciones.

Estos resultados, nos dice el Magister Ruiz de la Cruz, Gilmar; que les permite observar que a mayor estilo de liderazgo transformacional y transaccional del Director mayor eficacia en la Institución Educativa.

2.2. Bases teóricas:

2.2.1. Liderazgo del director

2.2.1.1. Orígenes del término Liderazgo

El Liderazgo surge en lugares muy lejanos a nuestro país y corresponde a épocas remotas.

El liderazgo tiene orígenes anglosajones basándose en el término leader que procede de los años 1300, pero la palabra leadership apareció en dicho idioma hasta la primera mitad del siglo XIX, en escritos relacionados con la influencia política y el control del parlamento Británico (**Bass, 1990**).

En español la palabra liderazgo aparece en el diccionario de la real academia española (2008) remitiendo a la palabra liderato, que significa condición de líder y la palabra líder proviene del inglés leader, es decir guía y se define como persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora (**Pariente, 2010**)

2.2.1.2. Definición de Liderazgo

El análisis del significado de Liderazgo ha sido abordado desde diferentes puntos de vista; por ejemplo desde la óptica de la Psicología, Administración, Política, etc.

En ese marco, la psicología lo considera un aspecto relacionado con la personalidad. Es así que El Diccionario de Ciencias de la Conducta define el liderazgo como las cualidades de capacidad y personalidad que permiten que alguien se convierta en guía de un grupo, controlando a todos los individuos que de él forman parte.

John Gardner, en su libro *Sobre liderazgo*, define que: "El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo

(o equipo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores".

El **liderazgo** es el arte de motivar, comandar y conducir a personas.

Etimológicamente Liderazgo viene de la raíz inglesa *leader* que significa 'líder' y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado, o sea, liderazgo es la cualidad de una persona para estar en la situación de líder.

El **liderazgo** es lo que caracteriza a un líder. Un líder, por su parte, es una persona que dirige o funda, crea o junta un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo, ya sea en el contexto empresarial, militar, industrial, político, educativo, etc., aunque básicamente puede aparecer en cualquier contexto de interacción social.

Los planteamientos presentados nos llevan a la conclusión de que Liderazgo es entendido como una cualidad, una capacidad o un arte; es decir una característica positiva o un talento del que gozan no muchas personas; todo lo contrario en esta época según las investigaciones y programas o eventos se busca desarrollar este aspecto considerado favorable para alcanzar la excelencia en diversos ámbitos de la vida (personal, político, laboral, educativo, etc).

Al referirnos a la denominación Liderazgo, esta se entiende literalmente como una cualidad propia de una persona que tiene la facilidad de guiar y poder conducir personas no por la fuerza del poder o la autoridad que le brinda su cargo sino por la motivación propia de sus seguidores que como verdadero líder él logró incentivar en ellos.

También **Liderazgo** se define en otros términos como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidades que utilice para hacerlo productivo.

En la actualidad, un líder es considerado también como un estratega; así lo afirma también **Nelson Portugal**, en su artículo sobre liderazgo de la web *Enhancing people live's*; El líder, también debe ser un estratega. Alguien que no solo sea emprendedor, motivador y facilitador, sino que también tenga en cuenta todos los objetivos plasmados por la organización en paralelo.

La capacidad de mando aquí es crucial, el tomar decisiones, el saber conducir grupos, ser empático y tener facilidad de palabra, son tan solo algunas de las características que todo líder debe tener.

En ese orden de ideas y según se colige, El líder es quien conduce a cualquier organización y como tal viene a ser un factor preponderante de dicha entidad. El liderazgo es una facultad que permite lograr el éxito.

Del concepto Liderazgo presentamos las siguientes apreciaciones al respecto:

Según GUIBOVICH (2006), citando a Burns, define el liderazgo “como el proceso por medio del cual los líderes inducen a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros, líderes y seguidores”.

EL mismo autor citando a Cassio, profesor de ESAN, señala al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. Según Cassio, considera que la influencia puede ser formal cuando el líder desempeña un cargo gerencial en una organización pudiendo ser una empresa, institución educativa, fábrica, club o asociación académica, deportiva, etc. Pero también considera que el líder puede surgir e influenciar en una organización no formal como reunión de padres, reunión de amigos, etc.

Por su parte **Cueva (2006)** afirma que, el liderazgo es la función de un líder quien va a conducir o dirigir a los demás integrantes del grupo. Considera que en el liderazgo está inmersa diferentes palabras como la autoridad que tiene el líder de una organización; poder que emana de las facultades que le son otorgadas al líder para realizar alguna acción a favor del grupo, la otra idea relacionada con el Liderazgo es sin duda el prestigio, ya que el líder es

visto como una persona con habilidades, conocimientos y grandes facultades para conducir y lograr los objetivos y éxitos en la organización.

HELLRIEGEL (2005) expresa que, “El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos”.

CHIAVENATO (2002) define que “El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientado hacia sus objetivos, las percepciones de los objetivos de aquellas. La definición del liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales”.

Se desprende entonces categóricamente a partir de la investigación que el Liderazgo se vincula con la capacidad para influir en los comportamientos de un grupo de personas que están dispuestos a seguir al líder porque están motivados a hacerlo debido a que este logró implicar a todos en la consecución de los objetivos.

Este poder de convencimiento y fuerte influencia del líder hacia sus seguidores se dan en ámbitos diversos de nuestra sociedad; ya sea, empresarial, militar, industrial, político, educativo, etc

En tal sentido, el Liderazgo es de amplia envergadura pues no se circunscribe a un solo ámbito social. Así para Gordó (2010), la palabra liderazgo corresponde al marco de las relaciones interpersonales. Es decir tiene gran amplitud. Además el autor considera que la palabra Liderazgo responde a múltiples definiciones.

Teniendo en cuenta la apreciación de **Gordó (2010)** en esta investigación y por cuestiones de relevancia nos enfocaremos en las concepciones y características del Liderazgo implicadas en el sector educativo que es

nuestro problema en cuestión y las que se refieren particularmente a otros rubros serán mostradas tangencialmente pero siempre enfatizando el tema con su vínculo hacia la Educación y sus repercusiones en este ámbito.

2.2.1.3. Evolución del Liderazgo

Según Culligan (1986), citado por Carlos Alberto Gómez-Rada en uno de sus cuadernos de Psicología de la Universidad Católica de Colombia (2014), históricamente han existido cinco edades del liderazgo:

a) Edad del liderazgo de conquista: durante este periodo, la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba al jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

b) Edad de liderazgo comercial: a comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles cómo levantar su nivel de vida.

c) Edad de liderazgo de organización: durante este periodo se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar; la gente empezó a buscar un sitio donde pertenecer. El significado del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

d) Edad del liderazgo de innovación: a medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. La edad de la organización había creado un vehículo que estaba fuera de control. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia. Tales líderes creadores e innovadores siempre estaban ocupados en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Los nuevos conocimientos y habilidades se utilizaban para nuevas ideas de producción,

conceptos financieros y de mercadeo. Las industrias que tenían la más alta calidad de liderazgo innovador, atraían la gente más creativa.

e) Edad del liderazgo de la información: a medida que la tecnología avanzaba cada vez más rápido, había una angustia más acentuada a quedarse a la zaga del amanecer electrónico. Por tanto, se hizo evidente que ninguna compañía podría sobrevivir sin líderes que entendieran como debía manejarse la información. El líder moderno de la información es entonces aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

f) Liderazgo en la "Nueva Edad": este estará caracterizado por líderes que deberán conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, como analizar y sintetizar eficientemente la información que están recibiendo y deberán entender que dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para descubrir lo que la gente desea, tanto como su capacidad de proyectar en el mediano y en el largo plazo, y así conservar un margen de competencia.

Como hemos podido darnos cuenta la perspectiva del significado ha ido variando continuamente, todo ha dependido del tipo de organización, los pensamientos ideológicos y creencias religiosas de los hombres así como de los cambios e innovaciones que se han dado en la humanidad, entonces hemos ido desde pensar que el liderazgo es solo un rasgo superioridad y autoridad designada de forma impositiva, hasta llegar a un momento donde el liderazgo se entiende como una capacidad de dirigir personas, donde líder es el que sabe comunicar a otros un objetivo y una visión a alcanzar, aquí la superioridad se mantiene debido a lo que el líder puede inspirar y generar en los otros es decir se transforma en ejemplo.

2.2.1.4. Estilos de Liderazgo

La capacidad de cambio de una escuela depende mucho del director de la institución. En este sentido, es fundamental conocer y reflexionar sobre el estilo de Liderazgo que se lleva a cabo en las escuelas y el tipo de acciones que es necesario implementar para generar cambios que permitan una mejora para todos los miembros de la comunidad.

- *Noción*

El estilo de liderazgo se refiere a la forma particular que tiene un líder de dirigir una organización. **Munch (2002)** nos dice que el estilo de liderazgo hace referencia a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al líder o gerente de una organización. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia.

Los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra.

De la misma forma **Lussier (2002)**, afirma que el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder.

Por lo tanto podemos decir que el estilo de liderazgo es un conjunto de características, formas de trabajo, tipo de comunicación, conjunto de comportamientos, etc., relativamente duraderos, que prevalece en una determinada empresa, organización o grupo humano que tiene una meta u objetivos específicos por cumplir.

También es importante mencionar que si bien el estilo de liderazgo supone una serie de características en el comportamiento que se observan constantemente que obedecen a un estilo de liderazgo, no siempre la

persona puede mostrar un solo estilo de liderazgo ya que hay situaciones o contextos donde amerita y es necesario cambiar de estilo.

- **Clasificación**

En el afán de plantear estilos claros de liderazgo Chiavenato citando a Likert distingue dos tipos básicos:

- a) Un liderazgo centrado en la tarea; el cual es rígido y preocupado por la ejecución de la tarea, alcanzar los objetivos y obtener resultados, pendiente de lograr los niveles de producción estimados.
- b) Un liderazgo centrado en las personas preocupado por los aspectos humanos de los problemas de los subordinados, este tipo de liderazgo hace más énfasis en las personas que en el trabajo en sí y trata de comprender y ayudar a los subordinados, preocupándose más por las metas que por los métodos, pero sin descuidar el desempeño esperado.

De acuerdo a estos dos tipos de Liderazgo y analizando la realidad en nuestras escuelas. Lo que predominaba y hasta hoy perdura erróneamente en los directivos es priorizar la tarea sin importar la persona ocasionando insatisfacción laboral y problemas en el centro educativo. Resulta insólito que la institución educativa que es un lugar para desarrollarse socialmente en el caso de los estudiantes no brinde una interacción social adecuada entre directivos y docentes o demás trabajadores. El Liderazgo centrado en la tarea que domina muchas veces en los directivos o entre todos los miembros de la comunidad educativa resulta muy deshumanizado. El Liderazgo centrado en la persona es el más adecuado para las escuelas dado que los protagonistas de esa labor son seres humanos que no pueden estar aislados ni separados de sus emociones; las cuales los motivan y llevan a la acción positiva para alcanzar un mejor desempeño.

Para **Hazy, Goldstein & Lichtenstein (2007)** basado en el psicólogo Kurt Lewin sostiene que existen tres estilos de Liderazgo básicos: el líder autoritario (autocrático), el líder participativo y el líder liberal.

Líder autocrático	Líder democrático	Líder liberal o líder Laissez Faire
<ul style="list-style-type: none"> - Ordena - Impone <p>El líder fija las directrices sin participación del grupo. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consulta - Persuade <p>Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concede - Depende <p>El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa. Hay una libertad completa por parte del grupo en las decisiones y una participación mínima del líder.</p>

El estilo de Liderazgo democrático es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas debido a que hay mayor preocupación o involucramiento con las personas, además de que ayuda a la empatía. Así, para **Collao (1997)** El líder democrático se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo. Permite que los seguidores se expresen libremente. Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes. Este estilo "Otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo fomentado, que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones". Fomenta el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales agradables y de óptima calidad ya que este elemento le sirve de base para la efectividad del grupo y la resolución de problemas.

El liderazgo democrático logra que se cumplan las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto.

Indiscutiblemente el Liderazgo democrático es el ideal para las organizaciones en la actualidad y el que brinda las condiciones para elaborar un perfil de líder contemporáneo que se inserte en un Liderazgo eficaz de modo integral.

Asimismo, **Carrión (2000)** nos resume el modelo propuesto por Goleman, quien identifica seis estilos en función de diferentes conductas observables:

Liderazgo Orientativo	Liderazgo Capacitador	Liderazgo Participativo	Liderazgo Imitativo	Liderazgo Afirmativo	Liderazgo Coercitivo
<p>Frase característica:</p> <p>“Ven conmigo”.</p> <p>Objetivo: Dotar a los empleados de una visión a largo plazo y orientarles.</p>	<p>Frase característica:</p> <p>“Inténtalo”</p> <p>Objetivo: Desarrollo de las personas a largo plazo.</p>	<p>Frase característica:</p> <p>¿Qué opinas?</p> <p>Objetivo: Crear compromiso y generar nuevas ideas e iniciativa.</p>	<p>Frase característica:</p> <p>“Las personas primero”</p> <p>Objetivo: Crear armonía con los empleados y entre ellos.</p>	<p>Frase característica:</p> <p>“Haz como yo”</p> <p>Objetivo: Cumplimiento inmediato de las tareas con alto nivel d excelencia.</p>	<p>Frase característica:</p> <p>“Haz lo que te digo”</p> <p>Objetivo: Busca el cumplimiento inmediato de las tareas.</p>

Algunos autores como James Burns (1978) y Bernard Bass (1985) presentan estilos muy marcados enfatizando perspectivas diferenciadas, ambos consideraron, en sentido amplio, que el liderazgo transformacional se complementaba con el liderazgo transaccional en sus interrelaciones entre líderes y seguidores.

Liderazgo transaccional	Liderazgo Transformacional
<p>Busca una interacción entre el líder y su seguidor, en la que cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades. (Bass, 2000)</p> <p>El líder garantiza metas si se consiguen los resultados esperados. Intercambia premios por esfuerzos realizados por sus empleados, aspecto que tiene mucho impacto. Lussier (2005).</p>	<p>Busca “crear en los miembros una conciencia de organización que permite valorar los resultados y trascender las necesidades individuales” (Bycio 1995).</p> <p>El líder permite una comunicación amplia y permanente con los seguidores, Construye una visión y propósitos educativos mediante procesos democráticos, participativos y consensuados. Lussier (2005).</p>

El liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo incorporado recientemente en las organizaciones educativas debido a la promoción de relaciones interpersonales entre los directores y los docentes. Es lo priorizado actualmente en el ámbito educativo debido a que se caracteriza por su capacidad de entusiasmar e inspirar, transmitir confianza e identificarse con la institución, al tiempo que comunica una visión que le permite trascender las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación de los objetivos y metas por parte de todos los colaboradores. Asimismo el líder transformacional tiene la capacidad para considerar las necesidades individuales relacionadas con el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus colaboradores

Para **González (2003)**, el líder transformador, en definitiva, es un líder que promueve metas comunes, construye una visión compartida de qué debería ser la escuela, comunica la visión y metas del centro, apoya a grupos y a individuos en sus intentos de mejorar la enseñanza, proporciona oportunidades para que los profesores reflexionen sobre su práctica, etc.

En tal sentido se destaca al Líder transformacional como factor fundamental en el logro de la escuela de calidad.

2.2.1.5 Características del líder

Según Pascual (1987, en Thieme, 2005), el líder tiene una habilidad social para invadir el yo del seguidor y cambiar su voluntad hacia donde él quiere, logrando su confianza.

De acuerdo con **Castro (2007)** “El líder no influencia a todos por igual ni todas las veces del mismo modo. Asimismo, varía constantemente en función del contexto”

Por otra parte **Bass (1990)**, el líder se caracteriza por :

- Fuerte impulso hacia la responsabilidad y cumplimiento de la tarea
- Persistencia en la consecución de los objetivos
- Originalidad en la solución de problemas
- Iniciativa
- Autoconfianza
- Facilidad para hacerse cargo de las tensiones interpersonales
- Gran tolerancia a la frustración
- Habilidad para influir en las conductas de las personas
- Capacidad para estructurar interacciones sociales

Para Dellepiane (2004), un líder se caracteriza por su:

- Empuje.
- Deseo de dirigir.
- Honestidad e integridad.
- Confianza en sí mismo.
- Inteligencia.
- Conocimiento relativo al trabajo

Warren (2006), indica que un líder debe ser carismático y sus características son:

- Confianza en sí mismo.

- Visión
- Capacidad de articular la visión.
- Convicciones firmes acerca de la visión.
- Comportamiento que va más allá de lo ordinario.
- Presentación como un agente del cambio.
- Sensibilidad ambiental.

Las propias definiciones de Liderazgo enumeran varias características del líder.

1. Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

2. Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

3. Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a donde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

4. Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

5. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuales son sus debilidades y busca subsanarlas.

6. Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

7. Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

8. Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

9. Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

10. Un líder esta informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

Según Charles Handy(1996) en “El nuevo lenguaje de la labor de organización y sus consecuencias para los líderes” los rasgos presentes en un líder son:

- Creer en uno mismo

De acuerdo a lo expresado por el autor respecto a este atributo, el líder debe tener confianza en sí mismo para poder persuadir a los demás.

- La pasión por el trabajo

Este rasgo del líder impulsa a la organización y sirve de ejemplo para otros.

- Amar a las personas

Este rasgo es indispensable ya que un líder se desenvuelve en una comunidad o grupo de personas por lo tanto debe mostrar afecto por estas para que lo sigan de buena gana y no por miedo al cargo que ostenta.

Para lograr estos atributos inherentes a un verdadero líder se necesita una gran fuerza de carácter y fe en lo que uno hace.

2.2.1.6 Liderazgo educativo

El liderazgo en el ámbito educativo, acorde con las tendencias actuales y reformas emprendidas a nivel internacional como nacional, es de amplia relevancia en la organización escolar.

Sobre ello reflexionó **(Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004)** y manifestaron:

“El liderazgo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos”

En el caso de nuestro país y según los planteamientos del MINEDU, con respecto al Liderazgo consideran que:

El Liderazgo se configura como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual. En estos casos, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización; en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar.

Es decir, el Liderazgo en Educación es asumido como una cualidad que deberían poseer los directores, docentes así como alumnos.

Además se relaciona al Liderazgo en este ámbito como una vía que permite alcanzar una educación de calidad.

El liderazgo trata de cómo lograr que una comunidad humana, una escuela, entregue sus mayores esfuerzos, no por coerción sino por convicción propia. Lograr eso requiere motivación y la motivación es asunto de liderazgo.

La educación es una de las bases para el buen desarrollo de un país. Las personas constantemente estamos educando y aprendiendo, por ello es de vital importancia que desde los primeros años se motive a que en los centros escolares se forme desde un liderazgo educativo. En teoría se busca que las instituciones educativas cuenten con directores y profesores líderes que puedan formar jóvenes integralmente y con el perfil de un líder escolar que le va a permitir desenvolverse en la sociedad de manera competente.

El Liderazgo ingresa al contexto de las instituciones educativas ligada en un primer momento a asuntos administrativos, principalmente a las actividades que realiza la dirección en la institución, hoy se la entiende de forma más amplia. En la actualidad el Liderazgo es un factor esencial de la educación de calidad y está orientado en este sector hacia el desarrollo de las metas y proyectos de la organización.

Por la importancia actual del Liderazgo y su vinculación con el alcance de la excelencia o la calidad en las escuelas, se resalta el rol preponderante del directivo que es responsable de la institución.

Según ROBINSON (2010) un liderazgo educativo efectivo requiere tener competencias en la gestión y promover los procesos que mejoran la enseñanza de su profesorado y utilizar las habilidades interpersonales de manera que se construya la confianza relacional en la comunidad escolar.

En esta línea, el Australian **Institute for Teaching and School Leadership (2011)**, ha establecido los estándares del liderazgo de la dirección de

centros en función de la visión y los valores, el conocimiento y la comprensión y las cualidades personales y sociales para la comunicación. Esta propuesta implica cinco áreas de liderazgo (ver figura 1): enseñanza y aprendizaje, desarrollo de los demás y de uno mismo, innovación y cambio, gestión y compromiso en el trabajo con la comunidad.

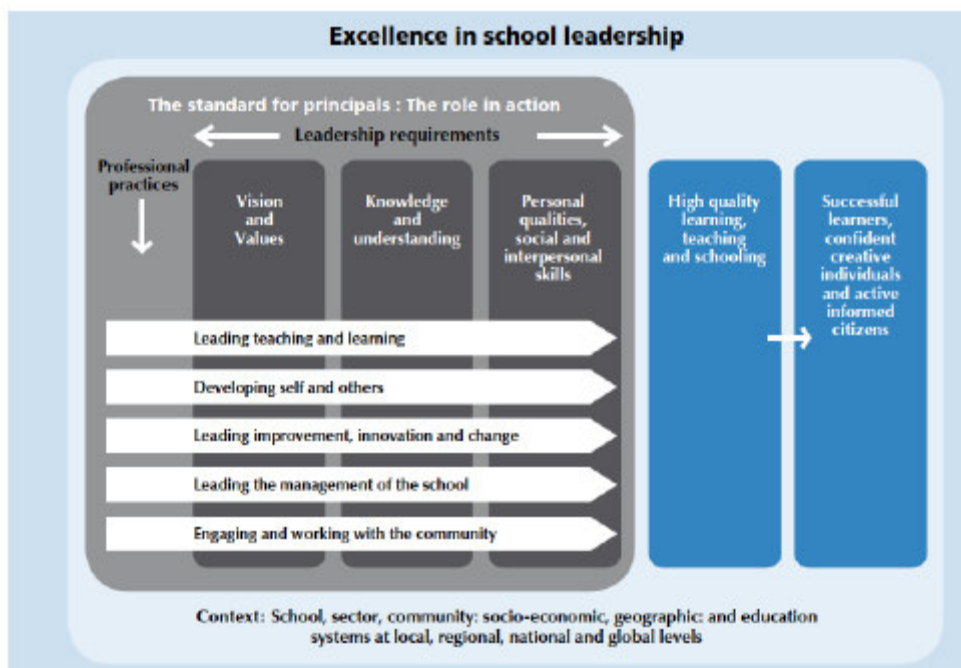


FIGURA 1. Fuente: Australian Institute for Teaching and School Leadership (2011), National Professional Standard for School Leadership.

Así como en EE.UU o en países europeos se formulan conceptos, caracterizaciones y surgen propuestas acerca del liderazgo relacionado con el campo educativo, Aquí en los países sudamericanos también surgen planteamientos respecto al tópico en cuestión; por ejemplo a continuación presentamos cómo debe proceder un líder en Educación y algunos rasgos propios correspondientes a los que asumen este rol.

Según Kotter (1997), una organización efectiva es consecuencia de una buena gestión directiva, por tanto; el líder educativo debe buscar que la institución marche por buen camino, para ello, debe realizar acciones como:

- a) Aplicar el marco normativo para alcanzar los propósitos establecidos en los planes y programas de estudio de la institución,
- b) Implementar la planeación estratégica para el buen uso y optimización de los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela,
- c) Integrar y coordinar equipos de trabajo para alcanzar las metas institucionales,
- d) Delegar funciones en el personal a su cargo, y otorgarle la facultad para el logro de los propósitos,
- e) Establecer estrategias que permitan lograr la mejora continua,
- f) Revisar, evaluar y replantear nuevas estrategias para alcanzar la calidad, y el reconocimiento institucional.

En el contexto escolar, el director del plantel es la persona que encabeza la fase operacional de la institución; es quien se encarga de coordinar las actividades que demanda el proceso administrativo: planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar. Con la aplicación y dominio práctico de estos conceptos, se estará en condiciones de lograr la visión, misión, metas y objetivos que la institución se ha trazado.

De acuerdo con **Salazar (2006)**, en los últimos años las reflexiones en torno al liderazgo y la mejora escolar han ido llamando la atención sobre lo obsoleto de la concepción, contemplando la incorporación de nuevos significados y posibilidades de liderazgo en los centros escolares que acentúen más el carácter distribuido del mismo. Para esta misma autora, en la actualidad existen dos tipos de liderazgo aplicables al ámbito educativo: el instructivo y el transformacional.

El líder educativo debe efectuar una integración entre las necesidades personales, las grupales y las institucionales en función de ciertos objetivos organizadores de las prácticas. En este caso, oficia de enlace entre diversos intereses y necesidades (Mintzberg, 1991). Este rol es el que permite al líder consolidar un verdadero sistema de relaciones que posibilita:

- Mantener un cierto equilibrio interno.
- Regular las actividades y los esfuerzos individuales.
- Promover sistemas de participación e implicación de los docentes.
- Crear equipos de trabajo en torno a tareas específicas.
- Generar canales de comunicación.
- Establecer sistemas de monitoreo y apoyo.
- Administrar los conflictos.

Según lo expresado líneas arriba, se infiere que el líder educativo debe poseer ciertas cualidades para lograr cumplir con la misión vinculada al rol que ocupa en la escuela.

Para **ALFONSO (2002)**, las **CUALIDADES ESCENCIALES DEL LÍDER EDUCACIONAL** son:

- a. Coincidencia plena y consciente con el proyecto social que se trata de impulsar.
- b. Identificación con los problemas que le preocupan al colectivo.
- c. Estilo propio en la dirección. (Sello personal)
- d. Conocimiento de la labor que realiza.
- e. Seguridad, confianza y autoridad.
- f. Ejemplo personal en su vida laboral, política y social.
- g. Resultados en su desempeño profesional específico (como especialista en determinada área).
- h. Cultura general.
- i. Capacidad para asimilar y aplicar de forma creativa los resultados de la Ciencia de la Dirección.
- j. Objetividad e imparcialidades en las decisiones y sobre todo en la evaluación y estimulación al trabajo.
- k. Capacidad para la comunicación con el colectivo de trabajo.
- l. Iniciativa.
- m. Visión de futuro o perspectiva.

- n. Capacidad para asimilar los cambios provenientes de análisis y valoraciones objetivas.
- o. Capacidad para delegar, organizar, planificar y controlar las tareas fundamentales.
- p. Carisma personal para la dirección de un determinado colectivo.

Elementos del Liderazgo educativo

GALLEGOS (2004), señala que reconociendo al liderazgo como un proceso, se consideran los siguientes elementos:

- a) **Objetivo.** Propósitos a alcanzar en lo institucional e individual. El líder debe tener claro la finalidad educativa, apelando a nexos comunes y buscando la unidad.
- b) **Poder.** El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Las cualidades del líder permiten la adhesión voluntaria de los agentes educativos, cuando ven credibilidad e integridad en sus acciones.
- c) **Estilo.** Conducta que manifiesta el líder en el ejercicio de su poder, para integrar intereses y lograr objetivos, evitando los extremos: la autocracia y la pusilanimidad, aspectos reñidos con el verdadero significado de liderazgo.
- d) **Seguidores.** La esencia del liderazgo es la cohesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo. Se sigue a un líder cuando es correcto, es decir “cuando hace lo que dice y dice lo que hace”.

2.2.1.7. Liderazgo del director

Como sugiere el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2009) se requiere hacer de la dirección escolar una profesión atractiva. Los líderes necesitan capacitación específica para responder al aumento de funciones y responsabilidades, en particular

sobre estrategias para mejorar los resultados escolares. También reconoce el complejo rol del director y los docentes, que en la actualidad necesitan ejercer con propiedad el liderazgo y gestión del establecimiento educativo, en diversos ámbitos de acción: curricular, de recurso, del clima institucional y convivencia.

Según Simón Vargas Aguilar (2012) la consultora estadounidense McKinsey & Company publicó un reporte denominado ¿Cómo hicieron los mejores sistemas educativos del mundo para alcanzar sus resultados? En el cual se destaca que los sistemas educativos que muestran excelencia son dirigidos por equipos de gestión, cuyos miembros han tenido una buena formación y han obtenido altas calificaciones en programas de calidad. Asimismo, se subraya que dichos sistemas han desarrollado estrategias de selección y formación de las personas más competentes para que desempeñen cargos directivos.

De acuerdo con **Zenaida mejía (2012)**, el reto es crear instituciones que aseguren, a todos los estudiantes en todos los lugares, el éxito educativo, es decir, una buena educación, estos centros educativos deben garantizar a todos los alumnos los aprendizajes imprescindibles y la gestión directiva de la escuela estará para hacerlo posible, centrando los esfuerzos en las metas administrativas y pedagógicas. Pero en oportunidades la dirección se limita solo a la gestión administrativa y descuida u obvia la misión que es el aspecto pedagógico en proceso enseñanza y aprendizaje.

El director es pieza clave en la institución de enseñanza. El éxito en el cumplimiento de las finalidades institucionales depende en gran medida de su capacidad de idear, conducir y movilizar a la comunidad educativa hacia los objetivos y metas que más convengan a la organización. Además, el aprovechamiento del potencial que tiene cada profesor y el equipo docente en general están fuertemente condicionados por la capacidad del director de estimularlos a trazarse metas crecientemente ambiciosas. En otras palabras, un profesor que encuentra en el ambiente, incentivos y condiciones

adecuadas podrá dar lo mejor de sí. Lo contrario sucede con el profesor que no trabaja en ese contexto, por mejor calificado que esté.

El liderazgo del director es un elemento que siempre está presente como uno de los factores fundamentales para alcanzar una Educación de calidad. Las escuelas de calidad, como las denomina el estudio de UNICEF. o escuelas con resultados destacables, según la OREAL/UNESCO comparten las siguientes características

En materia de gestión :

- Clima escolar (organizacional) caracterizado por las buenas relaciones entre los alumnos/as, los/as docentes, el personal directivo no docente, las familias y la comunidad.
- Gestión institucional centrada en lo pedagógico. El aprendizaje de los alumnos en el centro de su accionar.
- **Liderazgo directivo y técnico**, proyectos educativos con metas concretas y priorizadas, reglas claras y explícitas, profesionalismo y ética del trabajo, planificación y evaluación, desarrollo profesional docente, compromiso e identidad institucional.
- Alianzas entre escuelas y familias.

En el ámbito pedagógico:

- Los directivos y profesores tienen y transmiten hacia los alumnos, y con frecuencia también hacia padres y apoderados, altas expectativas con respecto a su aprendizaje.
- Clases motivadoras y cercanas a la vida cotidiana de los alumnos, con propósitos claros, estructura, ritmo, alto aprovechamiento del tiempo, exigentes, con predominio de refuerzos positivos, evaluación y retroalimentación regular del aprendizaje de los alumnos; prioridad a la

comprensión lectora, expresión de ideas, razonamiento lógico, autonomía y creatividad de los niños y niñas.

Hoy en día como se puede notar a partir de los análisis y estudios educacionales, se pone de relieve la importancia del rol del director para alcanzar la Educación de calidad tan ansiada en ese ámbito. La escuela necesita directivos que guíen y orienten a todos sus colegas, a la comunidad, a los padres, madres, tutores o cuidadores, al personal de servicio y, más que todo, a los niños, las niñas y los jóvenes. El director debe ser un líder y para constituir ese liderazgo, los directivos tienen que identificarse plenamente con el dolor y las frustraciones cotidianas de los maestros y maestras, de sus alumnos y alumnas.

Para **Silva (2004)** El Liderazgo del director en la Institución educativa consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos; para que cada uno de sus miembros se incorpore e identifique con la comunidad educativa y luche por los objetivos comunes, basado en un conjunto de cualidades humanas y éticas (valores).

Dirigir a las personas no es tarea fácil en la escuela; de lo que se trata es encauzar actitudes, comportamiento y conductas humanas que tienen diferentes direcciones, para lograr una integración de los aspectos educativos y de gestión siempre que tenga más autonomía. Esto implica que el líder tenga habilidades: técnicas de conceptualización, que le permita visualizar y percibir cada cambio como una oportunidad y reto, pero no siempre será bien acogido por las personas, debido a que se trata de cambiar el estado normal de las cosas.

No todos los directores de escuela llegan a ser líderes. Asumir el cargo o ser dueño del poder y la autoridad inherente a ese puesto dentro de la institución educativa no los convierte necesariamente en el estratega o líder que necesita la escuela para lograr la calidad educativa.

Es un requerimiento imprescindible en la época actual a nivel mundial la existencia y si es posible el incremento de directores líderes en los centros

educacionales; es por ello que se investiga sobre el perfil ideal de un director ante las exigencias que propone el sistema educativo en este contexto.

Ante esa realidad se requieren las propuestas que escogemos a continuación por ser más relevantes y damos a conocer la lista de facultades o características que debe ostentar el director para nuestro siglo.

2.2.1.8. Perfil del director del siglo XXI

Una de las demandas más requeridas en los últimos años en educación es la de mejorar sus resultados. Un proceso de mejoramiento de la calidad requiere un nuevo tipo de director, con competencias sobre gestión escolar y liderazgo efectivo, ya que su papel es fundamental en la organización y funcionamiento de las instituciones educativas.

En este sentido, es importante destacar que la actitud de una persona determina su comportamiento y con ello la calidad de las acciones que emprende, por lo tanto, en este artículo se profundiza sobre el rol y funciones del directivo como pieza clave para generar cambios y transformaciones en el contexto educativo que dirige.

Hace tiempo, antes de la reformas en Educación que se dan a todo nivel para ser aplicadas dentro de cada institución, existía un formato de director que según las investigaciones adolecía de Liderazgo , estaba muy dedicado a la documentación de la escuela solamente ; es decir absorbido por la parte administrativa y otras formas de gestión que para este siglo ya no es posible aplicar debido a diversos factores que variaron en nuestra sociedad (como la universalización de la Educación, nuevos conceptos de trabajo, nuevos valores, nuevas tecnologías o insatisfacción profesional , Fernández (2002) y Álvarez (2003) los cuales exigieron cambios en el modelo de director para este siglo XXI.

Por todo aquello a nivel mundial hay interés respecto al tema de caracterizar al director modelo de nuestro siglo; ya que es una exigencia de la

problemática actual en Educación y se requiere seleccionarlos bien o si no hubiera se plantea formarlos en función de los requerimientos de esta época.

De acuerdo con **Fernández (2002) y (Lorenzo, 2004)** son tres los factores a considerar para una nueva gestión del director:

- 1) Desarrollar una cultura de centro en la que converjan todos sus miembros compartiendo una misma misión y visión de la organización.
- 2) Gestionar de forma moderna, maximizar los recursos en sentido amplio de los centros. El director debe ser capaz de reconocer y potenciar las calidades de sus miembros, de implicar a sus alumnos y familias para que todos se conviertan en el motor de los cambios de un centro.
- 3) Promover un liderazgo educativo en que se orienta la comunidad educativa hacia la consecución de los objetivos propuestos más próximos del campo educativo do que el objetivo de gestionar o administrar.

Estos factores forman el núcleo de una nueva gestión en que se busca una estructura compartida donde todo el grupo trabajen juntos porque de esto modo influyen más en lo que ocurre en las escuelas que un solo individuo **(González,2008)**.

Según el departamento de Educación de Puerto Rico (1999) que desarrolló un perfil del director de escuelas, considera las siguientes características principales para tal cargo:

1. Planificación y evaluación
2. Liderazgo educativo
3. Liderazgo organizacional
4. Liderazgo administrativo
5. Liderazgo ético

Para Fernández Díaz, María José(2010), en su estudio “La dirección escolar ante los retos del siglo XXI” sostiene lo siguiente:

El liderazgo de la dirección precisa romper modelos jerárquicos todavía vigentes, promover el desarrollo del conocimiento y el cambio en las organizaciones educativas, corresponsabilizar al personal, impulsar la innovación y profesionalizar la acción de gestión del centro a través de sistemas planificados y documentados. La dirección, por otra parte, pone en práctica las decisiones adoptadas, enfoca el trabajo hacia los objetivos generales y canaliza los esfuerzos hacia ellos con una misión y visión claramente definida, asumida y conocida y una visión humanista que se preocupa de toda la comunidad educativa más allá del cumplimiento de las funciones, reconociendo el buen hacer del personal”. Se pueden sintetizar en tres los factores esenciales para una nueva gestión (Fernández Díaz, M.J. y otros, 2002):

1. Desarrollar una nueva cultura, derivada de la misión y visión de la organización. La cultura, como proyecto común es la que actúa como motor interno para el desarrollo de las organizaciones educativas. Constituye el eje central sobre el que se va desarrollando la actividad educativa. Se plasma en los documentos institucionales elaborados en equipo y revisados continuamente, integrando a todas las personas, dándoles el protagonismo que les corresponde para formar una comunidad real que comparte y se identifica con el proyecto, perfilando la misión y visión de la organización, como ejes que determinan la orientación vital de la organización. En este contexto, los valores compartidos de la organización dan identidad al centro, son su propia razón de ser para dar respuesta al entorno social y cultural, y cambiantes y dinámicos como lo es el mismo entorno.
2. Liderazgo educativo, adecuado al tipo de organización para garantizar una gestión eficaz, coherente con su misión, visión y valores. Son muchas las clasificaciones que históricamente se han hecho de los tipos de liderazgo, algunos han respondido a distintos modelos sociales, políticos y culturales, difícilmente asumibles en sociedades desarrolladas actuales. Actualmente parece asumirse que las competencias de un líder educativo están configuradas por las

siguientes formas de actuación: · Orienta a la comunidad educativa hacia la consecución de los objetivos y metas de mejora constante en la consecución de la calidad educativa. · Transmite una seguridad en sí mismo porque sabe lo que quiere y promueve siempre actitudes positivas hacia los colaboradores. · Sabe transmitir una visión clara sobre las estructuras y procesos de intervención, priorizando lo educativo y las mejoras de los procesos de aprendizaje. Trata a las personas como colaboradores de un mismo proyecto educativo. · Busca en todo momento construir aspiraciones comunes, lidera la comunidad educativa para dar forma al proyecto educativo propio y conduce los procesos significativos de cambio necesarios para hacerlo” (P. Senge,1996).

3. Asumir las nuevas funciones de gestor moderno, organizando el trabajo del personal dentro del grupo, con una estructura que orienta las conductas de personas y grupos, conectadas con objetivos comunes, maximizando los recursos y adaptándose a la realidad del centro. Se parte de una estructura horizontal donde se potencie a la persona, desempeñando sus tareas y formando parte de un equipo. Las funciones de un gestor moderno deben estar relacionadas con factores interpersonales, informativos y de toma de decisiones.

De igual manera **Antonio Augusto Baptista Rodríguez (2013)**, postula que:

De acuerdo con la visión de la Unesco (2005), "un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela".

- El director debe ser competente en la gestión de personas, recursos, tecnología e información;
- sus habilidades personales deben permitir liderar e implicarse en equipos de trabajo y proyectos, tomar decisiones y relacionarse con la

comunidad educativa; y deben permitirle también mediar en conflictos y proporcionar clima de convivencia.

Estas dimensiones, gestionar, liderar y mediar son los pilares de la dirección escolar de calidad, y se apoyan y retroalimentan en la formación permanente y la calidad, siendo esta última competencia la que permite a la dirección autoevaluar su organización, impulsar la mejora continua, la innovación y el cambio; aun mas, la calidad percibida por los stakeholders - grupos de interés, profesorado, familias y alumnado-, es el indicador máximo de una gestión eficiente.

Respecto a nuestro país los planteamientos destacados se tratan a continuación:

El MINEDU tiene lineamientos bien definidos que los abordó teniendo en cuenta la actual reforma educativa internacional; esta acción, movilización por la mejora de la Educación se ha venido dando a nivel de los entes que conducen el proceso de enseñanza y aprendizaje, para los docentes propusieron el marco del buen desempeño docente e impulsaron las rutas del aprendizaje, una guía para lograr la calidad del profesor tal y como se valora actualmente que debe ser con miras al futuro. Y en función a los directores se planteó el marco del buen desempeño directivo con la propuesta del Liderazgo pedagógico centrado en los resultados y los aprendizajes.

Todos estos planteamientos delimitan las características, funciones del docente así como del director; además permite establecer un perfil de ambos roles para el siglo XXI.

Según el MINEDU(2013), uno de los desafíos en la educación del siglo xxi tiene que ver con la selección de directores que se ajusten al perfil, en la actualidad se busca un modelo de director.

- Preparación para afrontar las nuevas reformas educativas (formación constante)

- Liderazgo. Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos.
- Priorizar Liderazgo pedagógico (Puesta en práctica de La gestión de procesos pedagógicos q está definido como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí que emprende el director y su equipo en la escuela para promover y garantizar el logro de los aprendizajes)

Según los documentos con valor oficial del MINEDU, se evidencia al ser revisados concienzudamente que hay una tendencia actual de enfatizar en la importancia del Liderazgo pedagógico.

En nuestro país también se ha puesto en marcha La reforma de la escuela como una organización de calidad; este precepto está vinculado a configurar el rol del director desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Se necesita de un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

Sobre este aspecto se incide en:

•El Ejercicio de una gestión democrática orientada al cambio institucional- Este aspecto debe garantizar una enseñanza de calidad y compromiso con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

- La praxis del liderazgo pedagógico, a fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.
- La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación en la vida escolar.
- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.

- La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua; es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores. El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas.

En resumen, la evolución del papel directivo ha traído consigo un aumento de las competencias, cualidades y capacidades que tiene que poseer. No sólo se pretende que el director gestione un proyecto y lo saque todo el partido posible, sino que además se pretende que lidere, que sea capaz de implicar, colaborar, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente (**Lorenzo, 2004**).

Por ello después de haber conocido al detalle las características valiosas e indispensables de un director para las escuelas peruanas de este siglo, nos preguntamos con un poco de temor al haber palpado la realidad después de años de ejercer la profesión de docente y haber observado desde adentro el problema ¿Cuántos directores poseen estas cualidades? ¿Qué cambios deberían producirse en las políticas de formación y capacitación de directores? ¿Cómo depositar en ellos la confianza suficiente para que a cambio de la rendición de cuentas tengan suficiente capacidad de decisión para seleccionar y evaluar el desempeño de su personal, manejar u mínimo de recursos?

Actualmente estos son algunos de los desafíos de la educación peruana.

2.2.1.8 Dimensiones del Liderazgo del director

Siguiendo a **Leithwood (2006)**, estas prácticas básicas y comunes de un liderazgo eficaz se agrupan en cuatro grandes dimensiones:

1. Establecer dirección: Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas.
2. Rediseñar la organización: Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.
3. Desarrollar personas: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.
4. Gestionar la instrucción: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases.

Revisaremos ahora lo que sabemos del carácter e influencia de las cuatro categorías o dimensiones y las prácticas específicas que se manifiestan en cada una de ellas.

Establecer direcciones

La primera de las categorías, *establecer direcciones*, refiere a una serie de prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar un compromiso y una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas. Tiene como objetivo que las personas que allí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión.

El establecer direcciones abarca prácticas específicas de liderazgo como:

- (1) identificar y articular una visión; (2) fomentar la aceptación grupal de objetivos y metas para poder ir acercándose a la realización de la visión; y (3) crear altas expectativas.

Es importante distinguir entre la visión de la escuela, y las metas más concretas a corto plazo, como implementar un nuevo programa de matemáticas o aumentar los resultados en las pruebas nacionales en cinco por ciento. La visión comunica propósitos de carácter ético - moral de lo que

se espera inculcar a los alumnos; así como valores, creencias, y conductas ideales que deben valorizar y demostrar no solamente los estudiantes sino que también los adultos que trabajan en la escuela.

Es preciso el consenso del grupo en cuanto a las direcciones de la escuela, tanto para inspirar como para dirigir un esfuerzo colectivo hacia la visión y las metas articuladas en el plan de mejoramiento escolar. Por eso, el desarrollo de la visión y de las metas más concretas exige la participación de los docentes y el acuerdo, si no la participación, de otros actores (como padres de familia, sostenedores).

Las prácticas empleadas por el equipo directivo para que todos colaboren en la elaboración de una visión y metas de mejoramiento ayudan a crear un sentido de compromiso común, así como una mejor comprensión del futuro anhelado y de cómo proceder hacia ese futuro. De parte de los líderes, son importantes también la comunicación frecuente de las metas a los maestros para que no pierdan de vista las prioridades, así como la implementación de procesos de monitoreo y reflexión colectiva sobre realización de la visión y metas.

Por último, una de las prácticas claves del liderazgo en cuanto al establecimiento de direcciones para el desarrollo de la escuela es la de fijar una visión y metas con altas expectativas. Según estudios psicológicos sobre la motivación humana, las personas se motivan más por metas que consideran desafiantes pero siempre logrables. En cuanto al mejoramiento escolar, hay que pensar no solamente en altas expectativas para los alumnos, sino también para el comportamiento y éxito de los docentes y otros que participan en el proyecto de aprendizaje y mejoramiento de la escuela. Es seguro que la disposición de los docentes hacia direcciones que manifiestan altas expectativas depende también de cómo ellos perciben sus habilidades y las condiciones de trabajo.

Desarrollar personas

Esta categoría refiere a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes. Las prácticas concretas son;

- (1) la atención y el apoyo individual a los docentes
- (2) su estimulación intelectual
- (3) la provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de dicha visión y metas.

Cuando se habla de la mejora escolar, hay que buscar una integración entre el desarrollo individual y el desarrollo colectivo. No conozco ninguna escuela donde se haya producido evidencias de mejoramiento en la cual cada maestro prosigue su formación profesional solamente en función de sus intereses individuales (aunque hay muchas escuelas donde eso es la norma). Sin embargo, sabemos que el compromiso de mejorar mediante el perfeccionamiento profesional se fundamenta en la motivación personal. De ahí se afirma la importancia de establecer y comprometerse con una visión compartida del proyecto de mejoramiento escolar. A partir de esa visión común hay más probabilidad que las motivaciones personales de formación profesional coincidan con las necesidades colectivas de desarrollo profesional orientadas a la realización de la visión y las metas de mejoramiento.

El desarrollo de personas como componente del mejoramiento escolar puede comprenderse como el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades que ayudan a los docentes a realizar de mejor manera su labor. Michael Fullan (2005) señala que en una organización caracterizada por un desempeño efectivo, hay un aprendizaje continuo de los miembros. Este aprendizaje puede consistir en identificar y corregir errores que se cometen habitualmente o en descubrir nuevas maneras de hacer el trabajo.

Diversos autores (Fullan, 2005; Togneri & Anderson, 2003) destacan la importancia de que el aprendizaje permanente de los profesores se realice de manera contextualizada, inserto en el lugar donde trabajan, y alineado con las metas de mejoramiento y con la resolución de los problemas que impiden la mejora. Esta forma de perfeccionamiento lleva a un aprendizaje más profundo que la asistencia a cursos o programas externos que no tienen una conexión estrecha con la visión de la escuela y el progreso necesario de realizar para su plan de mejoramiento. El rol del liderazgo directivo en cuanto al desarrollo de personas consiste más en prácticas que facilitan este tipo de formación continua y contextualizada que en dar la formación.

Cuando se habla del desarrollo profesional hay que tener en cuenta que no se constituye únicamente en el perfeccionamiento de las capacidades, sino que también aborda las creencias y actitudes existentes en cuanto a la capacidad de ejecutar las responsabilidades y las expectativas que se tienen sobre el trabajo. Entre estos se destaca la auto-confianza. Para desarrollar a los docentes y motivarlos, el líder debe mostrar una actitud de confianza hacia ellos y hacia sus capacidades, despertando así, tanto su iniciativa y disposición para la toma de riesgos, como una apertura a nuevas ideas y formas de hacer. La auto-confianza se genera no sólo en la formación profesional, sino también mediante el reconocimiento del esfuerzo y del éxito profesional, junto con contar con evidencias que confirmen la calidad de las prácticas. Esta dimensión del desarrollo de las personas se acopla con acciones de gestión de la enseñanza - aprendizaje, como la supervisión y el uso de datos sobre el impacto de los esfuerzos de mejoramiento. En el caso del progreso escolar, las prácticas del liderazgo se dirigen a potenciar el sentido de eficacia colectiva del grupo, no solamente de los individuos.

Rediseñar la organización

La contribución que hacen las escuelas al aprendizaje de los estudiantes depende de las motivaciones y capacidades de su equipo profesional. Pero las condiciones organizacionales pueden limitar el uso de prácticas efectivas o desgastar las buenas intenciones de los educadores. Rediseñar la organización refiere a las acciones tomadas por el liderazgo directivo con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permiten al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades. Algunas de las prácticas específicas asociadas incluyen:

- (1) fortalecer la “cultura” profesional de la escuela
- (2) modificar la estructura organizacional
- (3) potenciar relaciones productivas con la familia y la comunidad
- (4) aprovechar bien el apoyo externo de agentes externos, sean las autoridades educativas u otras fuentes de recursos.

Cuando se habla de la cultura profesional de la escuela, se refiere a las normas y creencias compartidas, así como a las estructuras organizacionales que guían la actividad profesional de los docentes y otras personas que participan en el ambiente laboral. Sabemos que existen

escuelas donde las normas profesionales y estructuras organizacionales favorecen y sostienen un desempeño individual de los docentes, mientras hay otras donde se promueve un trabajo profesional más colectivo. Se ha comprobado, mediante estudios comparativos, que la calidad de los resultados es frecuentemente más alta en escuelas donde se ha desarrollado una cultura colaborativa, y que la disposición orientada hacia el progreso es más fuerte donde la gente colabora de manera permanente en su trabajo.

Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela

La última categoría de prácticas claves asociadas con el liderazgo directivo exitoso abarca las funciones y acciones de gestionar la instrucción en la escuela. Algunas de ellas, como la dotación de personal (selección de docentes, decisiones a la interior de la escuela respecto del personal profesional), la provisión de apoyo técnico y material a los docentes (desarrollo de curriculum, recursos materiales), y la supervisión de los docentes, figuran en las responsabilidades oficiales de cada director de escuela y su equipo técnico.

Así que no son las funciones en sí mismas las que distinguen a los directores eficaces, sino su manera de ejecutarlas. Se debe aprovechar este tipo de decisiones y procesos para vincularlas con rutinas de gestión de la enseñanza y del aprendizaje, promoviendo el progreso colectivo hacia la visión y las metas de mejoramiento escolar. Aunque las prácticas son frecuentemente estructuradas y reguladas por políticas externas del gobierno o del sostenedor, los líderes efectivos no se sienten impotentes de influir en su implementación. Buscan la manera de interpretar y ejecutarlas de una manera estratégica, como palancas que pueden influir en las acciones de los docentes en función del plan de mejoramiento escolar. A la vez, tratan de coordinar los distintos procesos y prácticas de gestión de la instrucción, para que los docentes lo consideren un esfuerzo coherente, y no los experimenten como procesos independientes y desvinculados al proyecto.

El monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes se destaca entre el conjunto de prácticas de esta categoría. En cuanto a los docentes, no se limita a la ejecución formal de evaluaciones anuales de parte de los directores para cumplir y satisfacer los requisitos contractuales. Se trata, más bien, de elaborar procesos de monitoreo continuos, con el propósito de comprender mejor el progreso de los docentes, y los obstáculos que impiden la implementación de los objetivos de aprendizaje. Los líderes eficaces participan en el monitoreo del cambio y de la calidad de instrucción mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes) de una manera informal con el fin de apoyarlos mejor, así como también realizando una supervisión formal. El monitoreo de los directores y del equipo técnico se refuerza por los procesos y normas de trabajo colectivo en los cuales los docentes analizan datos entre ellos mismos sobre sus prácticas pedagógicas, como también de los resultados de aprendizaje que se están logrando.

Todos los equipos directivos hacen caso a los resultados de los estudiantes. Los directores y equipos más efectivos tratan de desarrollar su capacidad y la capacidad de los docentes para recoger y utilizar datos sobre los resultados de aprendizaje y de otras dimensiones del comportamiento, junto con características de los estudiantes que están afectando su aprendizaje. Estos datos les sirven para guiar la definición de metas y de estrategias de mejoramiento en la escuela, y para una mejor comprensión del progreso y las necesidades particulares y grupales de los alumnos, durante -no solamente al final- del año escolar.

Así, el monitoreo formativo del aprendizaje, seguido por intervenciones de reforzamiento en caso de estudiantes que no están progresando según las expectativas (o de mayor apoyo para los que pueden beneficiarse de mayores estímulos), es un ingrediente clave del trabajo profesional de una escuela en proceso de mejoramiento. El rol del equipo directivo en esta dimensión consiste más en crear las condiciones de trabajo (tiempo, asistencia técnica, expectativas) para que la evaluación colectiva y permanente del progreso de los aprendizajes llegue a ser una norma institucionalizada en el trabajo de los docentes, y para que haya un seguimiento con los alumnos de parte de los docentes basado en estas

evaluaciones. Los sostenedores y otros agentes externos (e. g. Ministerio de Educación) pueden jugar un importante rol de apoyo a los directores, al desarrollar recursos materiales, proveyendo asistencia técnica, y modificando las condiciones de trabajo para promover un monitoreo eficaz y continuo de los resultados de los alumnos dentro de la escuela.

Hablamos de los docentes y de los directores como si el único foco de su trabajo fuera perfeccionar la enseñanza y el aprendizaje. Sabemos que la realidad no es así. La vida de una escuela no se limita a esto. Hay que ocuparse de la seguridad de los alumnos. Hay que desarrollar y mantener un programa de actividades extracurriculares. Hay que facilitar servicios de apoyo especial, como programas de alimentación y de salud para alumnos que viven en condiciones de alta vulnerabilidad. Hay que responder a los padres de familia, y a todas las pequeñas crisis inesperadas que suelen interrumpir, y que forman parte del trabajo profesional de cada día. Los directores de escuela efectivos reconocen y valorizan estas otras dimensiones de la vida profesional. No obstante, tratan de proteger los tiempos y los procesos que se dirigen hacia los esfuerzos colectivos de mejoramiento escolar, para que los docentes no se distraigan de las prioridades acordadas. Sabemos también que las expectativas y oportunidades externas de cambio que provienen de distintas fuentes, como gobierno, sostenedores, apoderados, y otros grupos de interés, sobrepasan la capacidad del personal escolar de acoger e implementar todas las demandas. Así que el liderazgo directivo puede jugar un rol importante al influir sobre cuáles oportunidades externas pueden contribuir más al proyecto de mejoramiento local, y en buscar cómo integrarlas al proyecto de una manera coordinada.

2.2.2. Clima organizacional

2.2.2.3. Definición

En el Primer Estudio de Factores que Intervienen en el Aprendizaje, realizado por el Laboratorio Latinoamericano de Calidad de la Educación (LLECE) de la OREALC/UNESCO, el factor denominado “clima escolar” estuvo asociado significativamente con el logro de los estudiantes. Dicho de otro modo, los estudiantes que reportaron que en sus escuelas existían climas pacíficos, sin conflictos, en los que predominaba el buen trato entre alumnos/as y entre alumnos/as y maestros/as, mostraban, sistemáticamente, mejores niveles de logro en las pruebas que se les aplicaron. Ese mismo hallazgo fue corroborado por investigaciones cualitativas de la OREALC/UNESCO y de la UNICEF que buscaron caracterizar a las escuelas que muestran resultados de aprendizaje destacados y coinciden en que el clima escolar prevaleciente en ellas es pacífico y laborioso. La construcción de este clima es responsabilidad de los directivos, sin lugar a dudas.

En la escuela como en cualquier otra organización es de vital importancia la creación de un clima interrelacional positivo como lo han demostrado las investigaciones ya que el ambiente grato que debe rodear a una persona permite su máximo rendimiento ya sea como estudiante o trabajador.

Para que ocurra este clima organizacional favorable habrá de atenderse a: la atención afectiva o emocional; la seguridad; el orden; el trabajo en equipo; la comunicación abierta y multidireccional; la interacción positiva.

Chiang (2010) nos manifiesta que la definición de clima organizacional ha evolucionado a través de distintas aproximaciones conceptuales: Las primeras aportaciones resaltaron las propiedades o características organizacionales dominando en primera instancia los factores organizacionales o situacionales. Posteriormente aparecieron un segundo grupo de definiciones que dieron mayor relevancia a las representaciones

cognitivas y representaciones en los que los factores individuales son determinantes. Una tercera aproximación conceptual ha considerado el clima con un conjunto de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación.

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin que en la década del 30 investiga el tema y para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Cuando se refiere a características personales se está hablando por nombrar algunas, de la motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo que al ser unidas a la percepción que éste se hace de su mundo laboral al cual pertenece y a los procesos y la estructura organizacional de la empresa de la que forma parte, determinan en gran medida el comportamiento que el individuo tendrá en cuanto al rendimiento y productividad de la empresa se refiere.

Lo anterior referido toma en cuenta a la motivación, satisfacción laboral y actitudes del individuo como aspectos intrínsecos de la persona que parecen desvinculados del entorno; sin embargo en definiciones más actuales como la del Manual de Gestión de Recursos Humanos de Campos (2008) de Gaceta Jurídica, que toma lo expresado por Elena Rubio, se indica que “El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto, en la productividad”.

Es decir actualmente el clima organizacional es el aspecto que incide en la satisfacción laboral, motivación y en ciertas actitudes de la persona. Por ello a partir de esta idea se entiende que el Comportamiento o rendimiento de la persona está en función al clima que percibe en su ambiente de trabajo, si es un lugar donde se perciben buenas intenciones o trato agradable entre los miembros de la institución, ello y otros factores les fomentan la motivación y satisfacción laboral como también una buena actitud frente a las tareas. En conclusión las características personales que antes se

interpretaban de forma aislada, ahora son mayoritariamente dependientes del contexto, del clima organizacional.

La comparación de las definiciones anteriores permiten afirmar que antes, cuando recién se empezaba a investigar el clima laboral u organizacional se le brindaba un carácter interviniente en el comportamiento de la persona dentro de su centro de laboral; sin embargo hoy en día se le otorga un rol más protagónico y de mayor injerencia en el rendimiento o desenvolvimiento laboral eficaz del individuo.

Actualmente, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia de su estudio, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. De acuerdo con algunas de las investigaciones realizadas, desde 1960, el estudio acerca de clima organizacional se ha venido desarrollando y ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto.

2.2.2.2. Reseña histórica

A continuación presentamos una reseña histórica que nos permitirá conocer más a fondo esta variable de nuestra investigación y los cambios que se han presentado en el tiempo respecto a ella; así como también ideas reiteradas que a lo largo de muchos años de análisis sobre el tema han surgido.

1935 : R. Hoppoch publicó una monografía sobre clima laboral y opina que es un factor de gran impacto en la satisfacción del trabajo. Este autor se centró en la diversidad de elementos que pueden afectar la satisfacción laboral, dentro de estos encontramos los aspectos fisiológicos (condiciones) y psicológicos (oportunidades de desarrollo, estatus y reconocimiento).

1950 : Cornell define el clima laboral como el conjunto de las percepciones que tienen las personas que forman parte de la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60's. (Fernández y Sánchez, 1996).

1960 : Según Gellerman, es a quien se le atribuye la introducción del término de clima laboral en la psicología organizacional. Considera que el clima era el "carácter de una organización".

1968 : Según Litwin y Stringer "El clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas directa o indirectamente por los trabajadores que laboran en dicho entorno e influye en su comportamiento y motivación"

1975 : Según Schneider, el clima es la asociación interactiva de las características personales de los trabajadores que pone en evidencia el papel de las diferencias individuales en la adaptación organizacional.(Palma, 2004)

1983 : Según Schneider y Reichers, definen el clima como una percepción corpórea evaluada por los investigadores con ciertas ideas particulares.

1996 : Según Cabrera, el clima laboral son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el mismo y las regulaciones formales que se presentan.

1997 : Para Goncalves, el clima laboral son las percepciones que un trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su centro de trabajo , pero esas percepciones dependen de las actividades, interacciones y experiencias; por eso refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (Arboccó,2009)

1999 : Según Robbins, es la percepción por la cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es la forma, en que organizamos e interpretamos la entrada sensorial para la comprensión de nuestro entorno.

2000 : Según Gálvez, el clima laboral es entendido como la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

2001 : Según Martínez, el clima está determinado por un conjunto de factores relacionados a la calidad de vida en una organización y son una percepción. (Arboccó,2009, p.39)

2004 : Según Palma: es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente de trabajo relacionado a las posibilidades de realización personal, involucramiento en la tarea asignada, supervisión, acceso a la información de su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que faciliten su desempeño.

2005 : Según Baguer, El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta.

2006 : Según Méndez Álvarez: el clima es el ambiente propicio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo a su contexto social y estructura organizacional que se expresa en variables como objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación, que orientan la creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando el comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo(Arboccó 2009)

2007 : Según Penoni, “Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional experimentada por los miembros de la organización, representa el ambiente interno entre los miembros de la organización (Penoni,2007)

2010 : Según Rubio, el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y , por tanto,en la productividad.

2011 : Según Chiavenato, “Es la calidad del ambiente psicológico de una organización.Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable)”.

2011 : Brunet define “El clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a sus productos fabricados o servicios ofrecidos, aspecto económico, organigrama, etc., considerando que son relativamente estables en el tiempo y que en

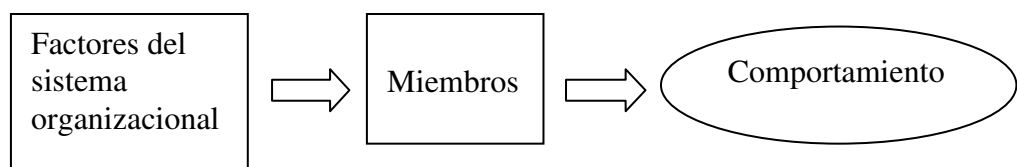
cierta medida influyen y determinan el comportamiento de los empleados dentro de la organización.

Respecto a las definiciones presentadas en orden de temporalidad y otras más que fueron revisadas pero no registradas obtenemos las precisiones del tema “Clima laboral”.

Todas las conceptualizaciones refieren al menos uno de los siguientes aspectos propios o ligados al clima (ambiente o entorno laboral, percepción de los miembros de la organización e Influencia en la conducta /desempeño).

Es decir, que en la definición que fundamenta nuestra investigación se hace referencia necesariamente a las características del ambiente laboral que son percibidas por los miembros de la organización y aquello impacta en el comportamiento o desempeño; así como lo anota con otras palabras pero en el fondo es la misma idea Litwin y Stringer “El clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas directa o indirectamente por los trabajadores que laboran en dicho entorno e influye en su comportamiento y motivación”.

Este enfoque es el que sostiene la investigación por el contenido que engloba las premisas primordiales de antes y las más recientes; además porque facilita la comprensión del tema “Clima laboral u organizacional”.



En tal sentido e independientemente de la diversidad de definiciones que se han propuesto sobre clima organizacional, no siempre excluyentes entre sí, se considera que existe un significativo consenso en que el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran

influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización. No obstante, se considera que estas definiciones están en función de las orientaciones y de los métodos de medición adoptados por los teóricos e investigadores que se han ocupado del tema.

2.2.2.3 Características del Clima organizacional

Como menciona **Alcocer (2003)**, el clima organizacional posee las siguientes características:

1. El clima se circunscribe al ambiente laboral.
2. El clima es percibido directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental.
3. El clima repercute en el comportamiento laboral.
4. El clima es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual.
5. Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose entre las una organizaciones, así como a nivel intraorganizacional.
6. El clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente y dinámico. **(p.90).**

Según Rodríguez, las características del clima son:

- 1• Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- 2• Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- 3• Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización.
- 4• El cambio de clima debe implicar el cambio en más de una variable

Este enfoque plantea que el clima repercute en el comportamiento laboral; esta premisa es un rasgo muy notable en los estudios sobre el tema. En el caso de Brunet (2004) también incide en ese aspecto como se observa a continuación:

Según Brunet, en su libro *El clima de Trabajo en la Organizaciones* (2011), Estas características del clima son las siguientes:

- a) Los atributos de una organización constituyen las unidades de análisis.
- b) Las percepciones tienen consecuencias importantes sobre el comportamiento de los empleados.
- c) El clima es un concepto molecular y sistemático.
- d) Pueden existir micro climas en el interior de una organización. Un grupo ocupacional, un departamento funcional y la organización completa pueden producir series de climas diferentes.
- e) El clima es un elemento estable en el tiempo y evoluciona muy lentamente.

Los postulados compartidos por los autores citados sostienen que el clima no se caracteriza por cambios bruscos de la noche a la mañana y eso se debe a que depende de varios factores (Motivación, Satisfacción laboral, relaciones interpersonales positivas y otros).

Además se incide en los efectos que tiene el clima organizacional en el comportamiento de los miembros de la institución; es decir, un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. El clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

2.2.2.4. Tipos de clima organizacional

CLIMA	DESCRIPCIÓN
AUTORITARIO- EXPLOTADOR	En este tipo de clima la dirección no confía en sus empleados, la mayor cantidad de decisiones y objetivos se distribuyen de forma vertical o descendiente. Existe una atmósfera de miedo, castigos, amenazas y ocasionalmente recompensas. Se satisfacen necesidad de supervivencia. La comunicación existe en forma de instrucciones.
AUTORITARIO- PATERNALISTA	La dirección tiene confianza condescendiente con sus empleados, como las de un amo y un siervo. Parte de las decisiones se toman en la dirección y otra parte no. Se da la impresión de trabajar en un ambiente estable debido a que la dirección toma en cuenta las necesidades sociales de sus empleados.
PARTICIPATIVO- CONSULTIVO	En este caso la mayoría de las decisiones se toman en la alta dirección, se tiene confianza en los trabajadores a los cuales se les permite cierta autonomía, la comunicación es descendente, existen castigos y recompensas ocasionales, se busca satisfacer la estima.
PARTICIPATIVO- EN GRUPO	Clima de plena confianza, comunicación bidireccional, vertical y horizontal, existe motivación e implicación, además de amistad.

2.2.2.5. Dimensiones del clima organizacional

Si bien las características expuestas tipifican el clima en una organización, son las dimensiones los aspectos que pueden ser medidos y que cumplen un rol importante en este proceso interactivo. Las dimensiones del clima organizacional son aquellas que influyen en el comportamiento de los individuos, Por esta razón para llevar a cabo un estudio de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por distintos autores.como se detallará a continuación.

Rodriguez, Álvarez , Sosa, De Vos, Bonet y Van der Stuyft (2010) manifiestan que el análisis del clima organizacional se basa en 4 dimensiones:

- 1) El liderazgo
- 2) El compromiso
- 3) La participación
- 4) La motivación.

Según Litwin y Stringer (1968) mencionado por Rodríguez, (1999) alude a seis dimensiones:

1. Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
2. Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
3. Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
4. Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
5. Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.

6. Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto o a la divergencia de opiniones que puede tener un miembro de la organización

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional, a saber:

1. Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet (1997) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda, por lo menos, cuatro dimensiones:

1. Autonomía individual: Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

2. Grado de estructura que impone el puesto: Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

3. Tipo de recompensa: Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Para el mismo autor, el proceso de evaluación en general, tiene como objetivo examinar la calidad del diseño curricular y la ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como las condiciones en que éste se desarrolla. Esta debe ser una actividad permanente de la Institución que permita un examen continuo de los métodos y modalidades de enseñanza. La evaluación del rendimiento académico del estudiante tiene como objetivo examinar su desempeño en el proceso de formación, teniendo en cuenta sus condiciones y capacidades. La evaluación se lleva a cabo para determinar si el estudiante está preparado para enfrentar las nuevas etapas en el proceso de su formación y, en ese sentido, se constituye en el referente básico que indica el nivel de calidad de todos los elementos que intervienen en el proceso educativo.

Según Pritchard y Karasick (11 dimensiones)

1. Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3. Relaciones sociales: Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento: Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus: Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Acero (2003), quien se basa en los fundamentos de Lickert (1978) plantea que el clima organizacional contempla las siguientes dimensiones:

Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.

Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.

Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

Retribución: grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo

Disponibilidad de recursos: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos.

Estabilidad: grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

Claridad y coherencia en la dirección: grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

Valores colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto. (p.67).

Asimismo **Berrocal (2007)** plantea la existencia de la influencia del estado afectivo, circunscrito al clima organizacional en las actitudes de los colaboradores, las mismas que son medibles en forma objetiva. Para ello realizó un análisis de las dimensiones y de los ítems de la escala del clima organizacional de Acero (2003) y los condensó en tres dimensiones:

1. Identidad institucional: Berrocal (2007, p.34) establece que la identificación institucional, es el grado de pertenencia y orgullo derivado de la vinculación con la organización, sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

Sobre esta dimensión, Litwin y Stringer en su planteamiento sobre factores que repercuten en la generación del clima laboral que abarca 11 dimensiones plantea la dimensión Identidad. Esta dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.

Esta concepción se relaciona con la teoría de **Acero(2003)**, quien plantea como un factor o dimensión del clima al Sentido de pertenencia. Esta

dimensión tal como lo define este autor es evidentemente compatible y coherente con los planteamientos valorados en nuestra tesis. Para Acero la dimensión Sentido de pertenencia es el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

Ante los postulados de diversos autores, el aspecto de identificación con el centro laboral o Identidad institucional como lo adoptamos en esta investigación es de suma relevancia para determinar la existencia de un clima laboral favorable o lo opuesto.

2. Integración institucional: Berrocal (2007, p.35) refiere que la integración institucional, sería el grado en que los colaboradores se ayudan entre sí, considerando que las relaciones son respetuosas y consideradas, además del grado en que se perciben en el medio interno la cooperación, responsabilidad y respeto. Ello puede ser medible a través de indicadores como comunicación asertiva y oportuna percepción del trabajo en equipo.

Asimismo los profesores Litwin y Stringer ya habían planteado este aspecto de las relaciones sociales q tiene implicancia en el clima laboral. Ellos sostienen que el respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.

Por su parte **Pritchard y karasick** aluden al factor de las relaciones sociales con esa misma denominación e indicando que corresponde al tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

Además de acuerdo con **Moos, R. H. e Insel, P. M** el clima organizacional está en función a la Cohesión. Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí; es decir alude a las interacciones sociales entre los miembros de la institución.

3. Motivación institucional: Berrocal (2007) indica que: “Implica la

percepción de los colaboradores en relación con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos. Finalmente, es la percepción de la equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. Evaluándose esta dimensión a través de aspectos como compensación, reconocimiento y grado de satisfacción laboral”.

Para este rubro, **Bowers y Taylor** también lo establecen como una dimensión del clima organizacional y sostienen que la Motivación se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

Al respecto **Lickert** adopta la dimensión rotulada Naturaleza de las fuerzas motivacionales, la cual se refiere a los procedimientos que se instrumentan para estimular a los empleados y responder a sus necesidades.

De las dimensiones de clima organizacional presentadas y explicadas anteriormente utilizaremos para el desarrollo de esta investigación las conceptuadas por Berrocal, ya que las dimensiones señaladas por los demás autores se interrelacionan, se definen en forma paralela y se condensan en las dimensiones que hemos tomado en cuenta en nuestra tesis.

Para la selección de las dimensiones y de los términos más adecuados fue necesario hacer una revisión detallada de cada una de ellas; a fin de agrupar contenidos y evitar su duplicidad; en tal sentido se considera las dimensiones de Berrocal:

- Identidad,
- Relaciones interpersonales ,este factor equivale a lo que Berrocal rotula como Integración ya que lo explica en función a la interacción social y además otros autores también se refieren a esta dimensión como lo consideramos en nuestra tesis)
- Motivación

2.2. Terminos básicos

- ✓ **LIDERAZGO EDUCATIVO.-** Es el proceso de ejercer influencia en una institución educativa para obtener el despliegue de los mayores esfuerzos por parte de los miembros de la escuela con el fin de lograr el éxito educativo.
- ✓ **CALIDAD EDUCATIVA.-** Valor asignado a un proceso o producto educativo en términos comparativos.
- ✓ **CLIMA ORGANIZACIONAL.-** Es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta.
- ✓ **LIDERAZGO.-** Es la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidades que utilice para hacerlo productivo.
- ✓ **APRENDIZAJE,-** Se denomina aprendizaje al proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia. Dicho proceso puede ser entendido a partir de diversas posturas, lo que implica que existen diferentes teorías vinculadas al hecho de aprender. La psicología conductista, por ejemplo, describe el aprendizaje de acuerdo a los cambios que pueden observarse en la conducta de un sujeto.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Operacionalización de las variables

3.1.1. Variable X: Liderazgo del director

a. Definición conceptual:

Guibovich (2006) sostiene que “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren los objetivos”. En este caso busca influir en los miembros de la escuela desde el cargo gerencial de la organización educativa para alcanzar las metas u objetivos compartidos.

b. Definición operacional:

Leithwood (2007) categoriza o dimensiona el Liderazgo directivo como:

Mostrar dirección de futuro

Desarrollar personas.

Rediseñar la organización

Gestionar la enseñanza- aprendizaje

Es decir, el liderazgo del director, así como sus dimensiones e indicadores fueron medidos a través de la técnica de la encuesta y tuvo como instrumento el cuestionario, con una escala de medición tipo Likert con respuestas politómicas que van desde nunca (1) hasta siempre (5).

En la tabla N° 01 se detalla la operacionalización de la variable X: Liderazgo del director.

Tabla N° 01: Operacionalización de la variable X: Liderazgo del director

VARIABLE X	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA	INSTRUMENTO
LIDERAZGO DEL DIRECTOR	Guibovich 2006 “ El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren los objetivos”	Leitwood 2007 Categoriza o dimensiona el Liderazgo directivo como: 1- Mostrar dirección de futuro 2- Desarrollar personas. 3- Rediseñar la organización 4- Gestionar la enseñanza-aprendizaje	X1 = Mostrar dirección de futuro	Visión (construcción de una visión compartida)	1,2	Siempre 5 Casi siempre 4 A veces 3 Casi nunca 2 Nunca 1	Cuestionario
				Objetivos (Fomentar la aceptación de objetivos grupales)	3,4		
				Altas expectativas	5,6		
				Propósito moral	7,8		
			X2 = Desarrollar personas	Atención, apoyo individual a docentes	9,10		
				Atención y apoyo intelectual	11,12		
				Modelamiento (Interacción, visibilidad con a comunidad educativas)	13,14		
				Motivación	15,16		
			X3 = Rediseñar la organización	Construir cultura colaborativa	17,18		
				Estructurar una organización que facilite el trabajo	19,20		
				Crear una relación productiva con la familia y comunidad	21,22		
			X4 = Gestionar la enseñanza-aprendizaje	Proveer apoyo técnico a los docentes(Supervisión, evaluación, coordinación)	23.24.25		
				Monitoreo	26,27,28		

3.1.2. Variable Y: Clima organizacional

a. Definición conceptual:

Chiavenato (2010) sostiene que el clima organizacional es “la cualidad o propiedades del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”. En otras palabras, se trata de la percepción que tiene la persona de su ambiente de trabajo, el cual influye en sus actitudes, la satisfacción y productividad que despliega dentro del mismo. Es un factor de gran injerencia en el rendimiento eficaz del individuo.

b. Definición operacional:

Berrocal (2006) concibe el clima organizacional como la conjugación de los factores:

Identidad

Relaciones interpersonales

Motivación

Estos factores permiten la caracterización del ambiente organizacional de la institución educativa.

En ese sentido, el clima organizacional, así como sus dimensiones e indicadores fueron medidos a través de la técnica de la encuesta y tuvo como instrumento el cuestionario, con una escala de medición tipo Likert con respuestas politómicas que van desde nunca (1) hasta siempre (5).

En la tabla N° 02 se detalla la operacionalización de la variable Y: Clima organizacional.

Tabla N° 02: Operacionalización de la variable Y: Clima organizacional

VARIABLE Y	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA	INSTRUMENTO
CLIMA ORGANIZACIONAL	Chiavenato (2010) “Es la cualidad o propiedades del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”	Berrocal (2006) 1- Identidad (sentido de pertenencia y compromiso así como compartir objetivos de la institución)	Y1 = Identidad	- Orgullo de pertenencia a la institución	1,2,3,4	Siempre 5 Casi siempre 4 A veces 3 Casi nunca 2 Nunca 1	Cuestionario
				- Compromiso con las metas	5,6,7		
		2- Relaciones interpersonales (Percepción de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares como entre jefes y subordinados- Atmósfera social de amistad)	Y2 = Relaciones interpersonales	- Trabajo en equipo (Director y docentes) (Docente – docente)	8,9,10,11		
				- Comunicación constante y efectiva entre los miembros de la comunidad	12,13,14		
		3- Motivación (Condiciones que llevan a los trabajadores a tener un desempeño intenso)	Y3 = Motivación	- Satisfacción laboral	15,16,17		
				- Reconocimiento del aporte efectuado	18,19,20		
				- Condiciones de trabajo	21,22,23,24		

Fuente: Hurtado de Barrera (2007) y Sergio Carrasco Díaz (2009) “Metodología de la investigación científica”

3.2. Tipificación de la investigación

El tipo de investigación asumida viene a ser el descriptivo-correlacional en la medida que el objetivo de la investigación viene a ser determinar la relación que existe entre la variable Liderazgo del director y el Clima organizacional en las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima 2016, en ese sentido se ha estructurado toda una estrategia conducente a demostrar justamente la relación entre las variables.

Este trabajo se tipifica de la siguiente manera:

- | | |
|---|--------------------|
| 1. Por el tipo de medición de la variable | : Cuantitativo |
| 2. Por su relación con la práctica | : Básica |
| 3. Por su naturaleza | : Empírica |
| 4. Por su carácter | : Sobre relaciones |
| 5. Por su alcance temporal | : actual |
| 6. Por el ambiente en que se realiza | : Campo |
| 7. Por sus fuente de datos | : Primaria |
| 8. Por el tiempo | : Transaccional |

3.3. Estrategia para la prueba de hipótesis:

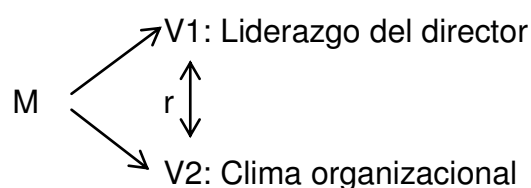
La estrategia para la prueba de hipótesis consistió en adoptar un diseño de investigación.

3.3.1 Diseño

En el presente estudio se adoptó el diseño no experimental – transversal de tipo correlacional.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 149) refieren que se trata de un diseño no experimental aquellos “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Asimismo, como parte de la estrategia para la prueba de hipótesis, el alcance de la investigación es correlacional, al respecto Hernández et. al. (2010, p. 81) señalan que “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación, que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”. En otras palabras, el diseño correlacional establece un procedimiento definido para demostrar la existencia o no existencia de relación entre las dos variables estudiadas, en esa medida se cuenta con el siguiente esquema:



Donde:

M: Es la muestra donde se realiza el estudio, es decir, los docentes de nivel secundario de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima 2016.

V1: Liderazgo del director

V2: Clima organizacional

r: Relación entre las dos variables

3.4. Población y muestra:

3.4.1. Población:

El universo para la población y muestra de estudio estuvo conformado por todos los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima 2016. Tal como se establece en la siguiente tabla:

TABLA N° 03: Población de estudio

INSTITUCIONES EDUCATIVAS	DOCENTES
Copérnico	76
José María Arguedas	42
Santa Rosa Milagrosa	18
Toribio Rodríguez de Mendoza	17
TOTAL	153

3.4.2. Muestra:

A partir de la población objetivo (N = 153) objeto de estudio, se determinó la muestra, para el cual fue preciso emplear la fórmula de Cochran:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot Z^2}{e^2 \cdot (N - 1) + p \cdot q \cdot Z^2}$$

Donde:

N = Tamaño de la población → N = 153

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad a favor → p = 0.5

q = Probabilidad en contra → q = 0.5

e = Error muestral → e = 0.05

e² = Error muestral al cuadrado → e² = 0.0025

Z = Nivel de confianza → Z = 1.96

Z² = Nivel de confianza al cuadrado → Z² = 3.8416

Reemplazando cada uno de los valores en la fórmula, se determina el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{153 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 3.8416}{0.0025 \cdot (152) + 0.5 \cdot 0.5 \cdot 3.8416}$$

$$n = \frac{146.9412}{1.34.04}$$

$$n = 109.6$$

Por tanto redondeando la cifra $n = 110$.

Calculado el tamaño de la muestra ($n = 110$) y luego de aplicar el factor de afijación proporcional para calcular el tamaño de la muestra de cada estrato (institución educativa), tal como se ejemplifica:

$$n_1 = \frac{76}{153} * 110 = 55$$

De manera que apelando a la recurrencia similar del cálculo algorítmico en cada estrato, se obtuvo la siguiente distribución, tal como se indica en la tabla siguiente:

TABLA N° 04: Muestra de estudio

INSTITUCIONES EDUCATIVAS	DOCENTES	MUESTRA
Copérnico	76	55
José María Arguedas	42	30
Santa Rosa Milagrosa	18	13
Toribio Rodríguez de Mendoza	17	12
TOTAL	153	110

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Instrumento de recolección de datos:

Para la recolección de información, acerca de la relación entre el Liderazgo del director con el Clima organizacional en las instituciones educativas del nivel secundario en la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima 2016, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Un cuestionario anónimo, dirigido a los docentes del nivel secundario con preguntas abiertas, para recoger su percepción sobre el Liderazgo del director en las diferentes Instituciones educativas del respectivo distrito.

- b. Un cuestionario anónimo, dirigido a los docentes del nivel secundario con preguntas abiertas, para recoger su percepción sobre el Clima organizacional en las diferentes Instituciones educativas del respectivo distrito.

3.6. Ficha técnica

3.6.1. Cuestionario de la variable X: Liderazgo del director

- **Autor:** Yésica Beatriz García Zela.
- **Forma de Administración:** Individual y Colectiva.
- **Ámbito de Aplicación:** El cuestionario puede aplicarse a los docentes del nivel secundario.
- **Duración:** 20 minutos (aprox.)
- **Ítems del cuestionario:** El cuestionario cuenta con 28 ítems, distribuidos en 04 dimensiones:

Dimensiones	Ítems
Mostrar dirección de futuro	1 al 8
Desarrollar personas	9 al 15
Rediseñar la organización	16 al 22
Gestionar la enseñanza-aprendizaje	23 al 28

Descripción de la prueba: El presente cuestionario está constituido por 28 ítems que son de tipo abierto, es decir, escala Likert que brindan información acerca de variable Liderazgo del director a través de la evaluación de cuatro dimensiones.

Calificación: Las respuestas se califican: de acuerdo a siguiente escala de valoración y el índice correspondiente.

VALORACIÓN	ÍNDICE
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

De manera que las opiniones de los encuestados fueron medidas mediante esta escala de valoración. Sin embargo, para la evaluación de dichas opiniones fue necesario establecer un baremo, es decir una escala de niveles y rangos de las puntuaciones directas obtenidas por cada participante, tanto para la variable liderazgo del director como de sus cuatro dimensiones

Baremación:

TABLA N° 05: Baremo de la variable liderazgo del director y sus dimensiones

Variable y dimensiones	Nivel de habilidad		
	Baja	Media	Alta
Liderazgo del director	[28 - 65]	[66 - 103]	[104 - 140]
Mostrar dirección de futuro	[8 - 18]	[19 - 29]	[30 - 40]
Desarrollar personas	[8 - 18]	[19 - 29]	[30 - 40]
Rediseñar la organización	[6 - 13]	[14 - 21]	[22 -30]
Gestionar la enseñanza-aprendizaje	[6 - 13]	[14 - 21]	[22 -30]

Fuente: Elaboración propia.

3.6.2. Cuestionario de la variable Y: Clima organizacional

- **Autor:** Yésica Beatriz García Zela.
- **Forma de Administración:** Individual y Colectiva.
- **Ámbito de Aplicación:** El cuestionario puede aplicarse a docentes del nivel secundario.
- **Duración:** 15 minutos (aprox.)
- **Ítems del cuestionario:** El cuestionario cuenta con 24 ítems, distribuidos en 03 dimensiones que a continuación detallamos.

Dimensiones	Ítems
Identidad	1 al 8
Relaciones interpersonales	9 al 15
Motivación	16 al 22

Descripción de la prueba: El presente cuestionario está constituido por 24 ítems con una escala tipo Likert que brindan información acerca de la variable Clima organizacional.

Calificación: Las respuestas se califican: de acuerdo a siguiente escala de valoración y el índice correspondiente.

VALORACIÓN	ÍNDICE
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

De modo que las opiniones de los encuestados fueron medidas mediante esta escala de valoración. Sin embargo, para la evaluación de dichas opiniones fue necesario establecer un baremo, es decir una escala de niveles y rangos para categorizar las puntuaciones directas obtenidas por cada participante, tanto para la variable clima organizacional como para sus tres dimensiones.

Baremación:

TABLA N° 06: Baremo de la variable clima organizacional y sus dimensiones

Variable y dimensiones	Nivel de ambiente		
	Desfavorable	Apropiado	Favorable
Clima organizacional	[24 - 55]	[56 - 87]	[88 - 120]
Identidad	[7 - 16]	[17 - 26]	[27 - 35]
Relaciones interpersonales	[7 - 16]	[17 - 26]	[27 - 35]
Motivación	[10 - 23]	[24 - 37]	[38 - 50]

Fuente: Elaboración propia.

3.7. Validación de los instrumentos de recolección de datos:

Se define la validación de los instrumentos como la determinación de la capacidad de los cuestionarios para medir las cualidades para los que fueron contruidos. Por ello, este procedimiento se realizó a través de la evaluación de Juicio de Expertos, para lo cual , recurrimos a la opinión de 3 Docentes de reconocida trayectoria en la Cátedra de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, quienes determinaron la pertinencia muestral de los ítem de los instrumentos. A ellos se les entregó la matriz de consistencia, los instrumentos y la ficha de validación donde se determinaron los indicadores respectivos. Asimismo, autorizaron su aplicabilidad y su valoración emitiendo los resultados que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla N° 07: Validación del instrumento de la variable X: Liderazgo del director.

Nº	NOMBRE DE LOS EXPERTOS	VALORACIÓN %
1	Dr. Carlos Barriga Hernández	80 %
2	Mg. Abelardo Campana Concha	76%
3	Mg. José Chávez Zamora	94%
PROMEDIO		83.3%

FUENTE: Ficha de validación del cuestionario 2015

En la tabla se da valoración porcentual asignada por cada uno de los jueces expertos al instrumento de la variable liderazgo de director, siendo el promedio final obtenido de 83.3%.

Tabla N° 08: Validación del instrumento de la variable Y: Clima organizacional.

Nº	NOMBRE DE LOS EXPERTOS	VALORACIÓN %
1	Dr. Carlos Barriga Hernández	80%
2	Mg. Abelardo Campana Concha	90%
3	Mg. José Chávez Zamora	96%
TOTAL		88.7%

De similar forma en la tabla se da la valoración porcentual asignada por cada uno de los jueces expertos al instrumento de la variable clima organizacional, siendo el promedio final obtenido de 88.7%.

INTERPRETACIÓN:

Los valores resultantes, después de tabular la calificación emitida por los expertos, tanto en liderazgo del director como en el clima organizacional, para determinar el nivel de validez, pueden ser comprendidos en el siguiente cuadro:

Cuadro: Valores de los niveles de validez.

Valores	Niveles de validez
90 - 100	Muy bueno
71 – 89	Bueno
60 -70	Regular
50- 60	Baja
20- 49	Deficiente

Fuente: Centro de investigación de la UNMSM

Dada la validez de los instrumentos por Juicio de Expertos, donde el cuestionario sobre el liderazgo del director, obtuvo el valor de 83.3% y el de clima organizacional obtuvo el valor de 88.7%, podemos deducir que el cuestionario sobre el nivel de liderazgo del director tiene un nivel de validez bueno y el cuestionario sobre el clima organizacional tiene un nivel de validez también bueno por encontrarse dentro del rango 71-89 en valores.

De acuerdo a la valoración de los instrumentos, integrado por 3 expertos, se llegó a la siguiente apreciación:

- Validación del instrumento variable X (Liderazgo del director) arrojó el valor de **83.3%** según el juicio de los expertos.

Este valor corresponde al análisis cualitativo respecto a los ítems que componen el cuestionario, así como una valoración global del mismo. En relación con los ítems, se valoró cualitativamente su grado de pertinencia al objeto de estudio y, además, su grado de precisión y de adecuación desde el punto de vista de su definición y formulación sintáctica. Además se llevó a cabo una validación de contenido cuyos objetivos son analizar y valorar los descriptores del baremo inducido, así como comprobar si los ítems seleccionados miden todas las categorías o descriptores que se desea medir y que caracterizarán al cuestionario.

- Validación del instrumento variable Y (Clima organizacional) arrojó el valor de **86.7%** según la valoración de los expertos.

Este valor aprueba la forma y contenido del cuestionario. Se examinaron los criterios de pertinencia, claridad, objetividad coherencia, orden y consistencia del instrumento.

Los jueces valoraron en cuanto a la formulación de los ítems y la relación de estos con los objetivos de la investigación. También evidenciaron que este cuestionario es pertinente en mayor grado que el instrumento del liderazgo del director.

De acuerdo a la valoración de los expertos sobre los dos instrumentos ha sido necesario reformular algunas de las preguntas para modificar la interpretación de la misma, ya que el modo de formulación de la pregunta incide en la respuesta; así una pregunta ambigua, poco clara o contextualmente confusa puede ocasionar una falsa percepción de lo que el investigador solicita validar. Estas recomendaciones o sugerencias de los expertos fueron aplicadas pues avalan una concordancia entre el diseño del instrumento metodológico y su eficacia con respecto al objetivo para el que ha sido creado el constructo.

- Por último, sobre la base del procedimiento de validación descrita, los expertos consideraron la existencia de una estrecha relación entre los criterios y objetivos del estudio y los ítems constitutivos de los dos instrumentos de recopilación de la información. Por lo tanto para ambas variables la **validación externa de los instrumentos se determina como buena**, interpretándose como de alta aplicabilidad y recojo de información confiable.

3.8. Confiabilidad del instrumento de medición.

Para lograr la confiabilidad de los instrumentos, se efectuó una encuesta piloto, para ello se aplicaron los instrumentos en una

institución educativa de similares características a las de la Red N° 12, siendo la muestra de 15 docentes.

La confiabilidad de estos instrumentos, se obtuvo mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_x^2} \right)$$

K: cantidad de preguntas del instrumento evaluativo

S_x^2 : Varianza de las calificaciones del instrumento evaluativo

S_i^2 : Varianza de la i-ésima pregunta del instrumento evaluativo

a. Para la variable (X): Liderazgo del director

Tabla N° 09 Análisis de fiabilidad del cuestionario liderazgo del director

Variables y Dimensiones	Alfa de Cronbach	N° de casos validos	N° de elementos
Liderazgo del director	0.930	15	28
Mostrar dirección de futuro	0.753	15	8
Desarrollar personas	0.634	15	8
Rediseñar la organización	0.715	15	6
Gestionar la enseñanza-aprendizaje	0.730	15	6

Fuente: resultados de la prueba piloto.

Como se puede observar en la tabla 9, el instrumento presenta Alta confiabilidad en la medida que se ha obtenido 0.900. En tal sentido, se puede afirmar que existen razones suficientes para aplicar el instrumento a la muestra de estudio.

b. Para la variable dependiente(Y): Clima organizacional

Tabla N° 10 Análisis de fiabilidad del cuestionario clima organizacional

Variables y Dimensiones	Alfa de Cronbach	N° de casos validos	N° de elementos
Clima organizacional	0.970	15	24
Identidad	0.906	15	7
Relaciones interpersonales	0.888	15	7
Motivación	0.934	15	10

Fuente: resultados de la prueba piloto.

Como se puede observar en la tabla 10, el instrumento presenta Alta confiabilidad en la medida que se ha obtenido 0.970. En tal sentido, se puede afirmar que existen razones suficientes para aplicar el instrumento a la muestra de estudio.

CAPÍTULO IV

TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS

4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

4.1.1. Presentación y análisis de las características socio-demográficas Género

De la tabla 11 y figura 1 se aprecia que del total de docentes encuestados de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 del distrito de San Juan de Lurigancho – Lima – 2016, resultó siendo mayoritario los del género femenino con un 55.5%; mientras otro 44.5% de aquellos representaron el género masculino.

Tabla 11

Docentes según género de las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	61	55.5
Masculino	49	44.5
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia.

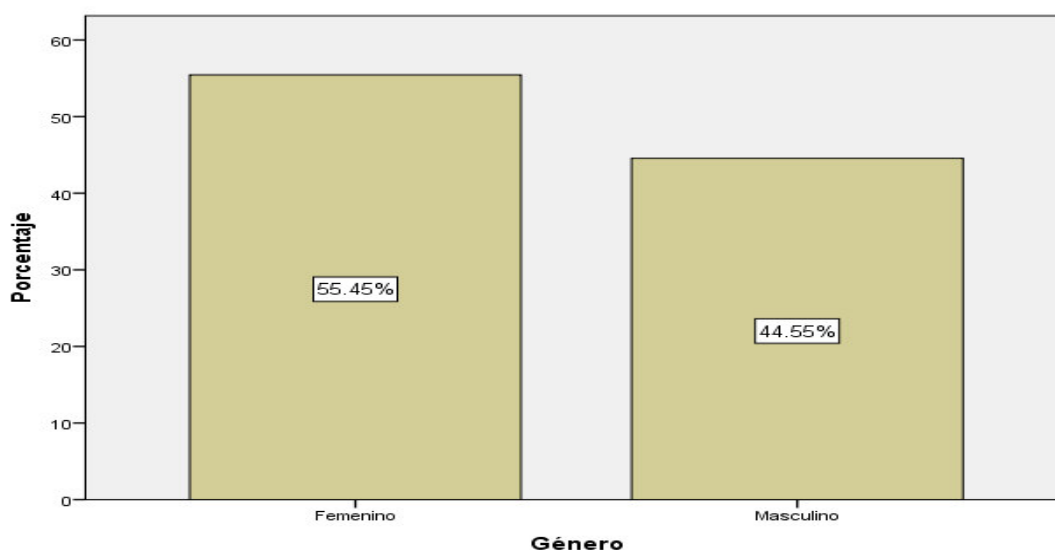


Figura 1. Gráfica de barras porcentuales de docentes según género de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Edades de los docentes

En la tabla 12 y figura 2, se observa el total de docentes encuestados de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 del distrito de San Juan de Lurigancho – Lima – 2016, siendo mayoritario el grupo de edad que varía entre los 45 y 54 años con un 44.5%; mientras otro grupo representativo es el de aquellos cuyas edades están entre 35 y 44 años con un 28.2%; asimismo, existe otro grupo cuyas edades se encuentran entre los 55 y 64 años y representa el 18.2%; en cambio, se halló otro grupo cuyas edades están entre los 25 y 34 años con un 9.1%.

Tabla 12

Docentes por grupos de edades en instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Grupo de edades	Frecuencia	Porcentaje
[25 – 34]	10	9.1
[35 – 44]	31	28.2
[45 – 54]	49	44.5
[55 – 64]	20	18.2
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia.

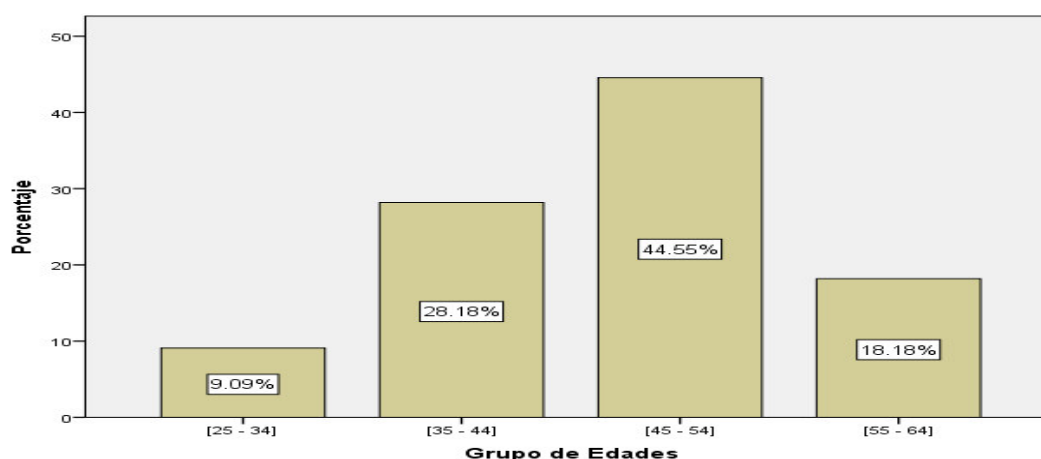


Figura 2. Gráfica de barras porcentuales de docentes por grupo de edades de instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Instituciones educativas

En la tabla 13 y figura 3, se visualiza el total de docentes encuestados de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 del distrito de San Juan de Lurigancho – Lima – 2015, siendo mayoritario el grupo de docentes pertenecientes a la institución educativa Nicolás Copérnico con un 50.0% de docentes; seguido de la institución educativa José María Arguedas representado por un 27.3% de docentes, Santa Rosa Milagrosa con un 11.8% y Toribio Rodríguez de Mendoza con 10.9%.

Tabla 13

Docentes por instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Instituciones educativas	Frecuencia	Porcentaje
Nicolás Copérnico	55	50.0
José María Arguedas	30	27.3
Santa Rosa Milagrosa	13	11.8
Toribio Rodríguez de Mendoza	12	10.9
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia.

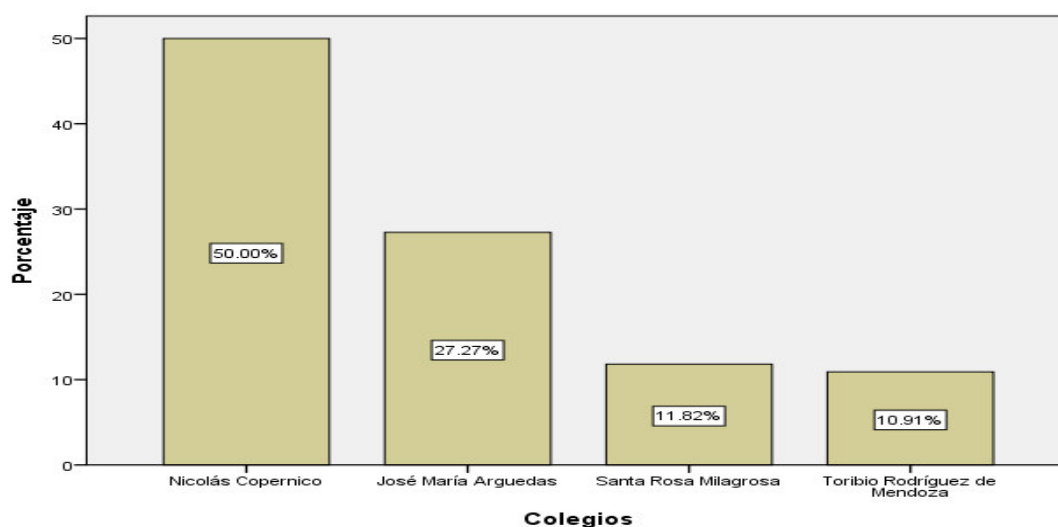


Figura 3. Gráfica de barras porcentuales de docentes en instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Tabla cruzada de instituciones educativas y género

En la tabla 14 y figura 4 se halló un 50.0% de docentes pertenecientes a la I.E. Nicolás Copérnico, siendo un 27.3% del género masculino y el 22.7% del femenino. Asimismo, un 27.3% de docentes del José María Arguedas estaban formados por un 17.3% del género femenino y otro 10.0% del masculino; la I.E. Santa Rosa Milagrosa, del 11.8% de docentes un 9.1% del género femenino y otro 2.7% del masculino. Y, el Toribio Rodríguez de Mendoza con un 10.9% con un 6.4% del femenino y un 4.5% del masculino.

Tabla 14

Distribución de instituciones educativas y género en docentes de instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Colegios	Género				Total	
	Femenino		Masculino			
	n	%	n	%	n	%
Nicolás Copérnico	25	22.7	30	27.3	55	50.0
José María Arguedas	19	17.3	11	10.0	30	27.3
Santa Rosa Milagrosa	10	9.1	3	2.7	13	11.8
Toribio Rodríguez De M.	7	6.4	5	4.5	12	10.9
Total	61	55.5	49	44.5	110	100.0

Fuente: Elaboración propia.

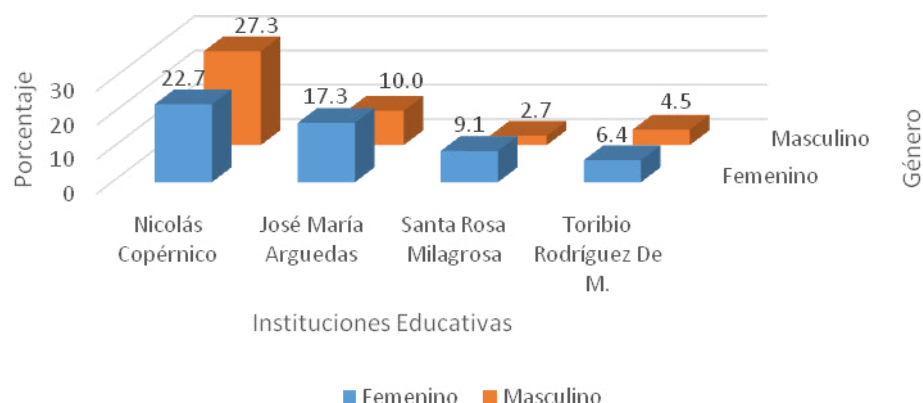


Figura 4. Gráfica de barras porcentuales de docentes según género en cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Tabla cruzada de grupo de edades e instituciones educativas

En la tabla 15 y figura 5 se halló un 28.2% de docentes pertenecientes a la institución educativa Nicolás Copérnico, siendo un 25.5% del grupo de edad de 45 a 54 años y otro 18.2% del grupo de edad de 35 a 44 años. Asimismo, el grupo de edad de 45 a 54 años en el José María Arguedas fue del 10.0%, seguido del grupo de edad de 55 a 64 años que fue de 7.3%; mientras en el Santa Rosa Milagrosa, el grupo de edad de 45 a 54 años tuvo la frecuencia porcentual de 9.1% y en el grupo de edad de 55 a 64 años, representó el 6.4%

Tabla 15

Distribución de grupos de edades de docentes en instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Grupo de edades	Colegios								Total	
	Nicolás Copérnico		José María Arguedas		Santa Rosa Milagrosa		Toribio Rodríguez de Mendoza			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
[25 – 34]	2	1.8	5	4.5	3	2.7	2	1.8	10	9.1
[35 – 44]	20	18.2	6	5.5	5	4.5	1	0.9	31	28.2
[45 – 54]	28	25.5	11	10.0	10	9.1	5	4.5	49	44.5
[55 – 64]	5	4.5	8	7.3	7	6.4	4	3.6	20	18.2
Total	55	50.0	30	27.3	25	22.7	12	10.9	110	100.0

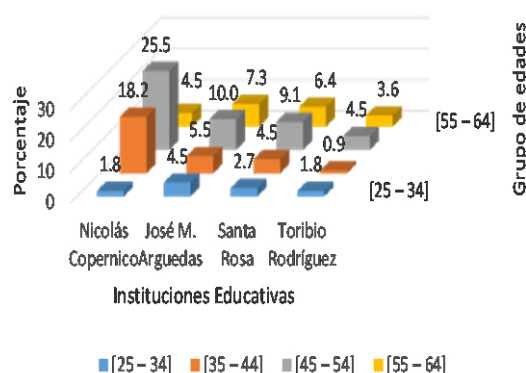


Figura 5. Gráfica de barras porcentuales de docentes según grupo de edades en instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Tabla cruzada de grupo de edades y género

En la tabla 16 y figura 6 se halló un 44.5% de docentes pertenecientes al grupo de edad de 45 a 54 años, siendo del género masculino un 24.5% mientras un 20.0% fueron del femenino. Asimismo, otro 28.2% pertenecieron al grupo de edad de edad de 35 a 44 años, destacando un 17.9% del género femenino y un 10.9% del masculino. Luego un 18.2% de docentes del grupo de edad de edad de 55 a 64 años, mostró que un 14.5% fueron del género femenino y apenas un 3.6% del masculino. Finalmente, solo un 9.1% de los docentes formaron parte del grupo de edad de 25 a 34 años, de los cual un 5.5% fueron del género masculino y un 3.6% del femenino.

Tabla 16

Distribución de grupos de edades de docentes y género en instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Grupo de edades	Género				Total	
	Femenino		Masculino			
	n	%	n	%	n	%
[25 – 34]	4	3.6	6	5.5	10	9.1
[35 – 44]	19	17.3	12	10.9	31	28.2
[45 – 54]	22	20.0	27	24.5	49	44.5
[55 – 64]	16	14.5	4	3.6	20	18.2
Total	61	55.5	49	44.5	110	100.0

Fuente: Elaboración propia.

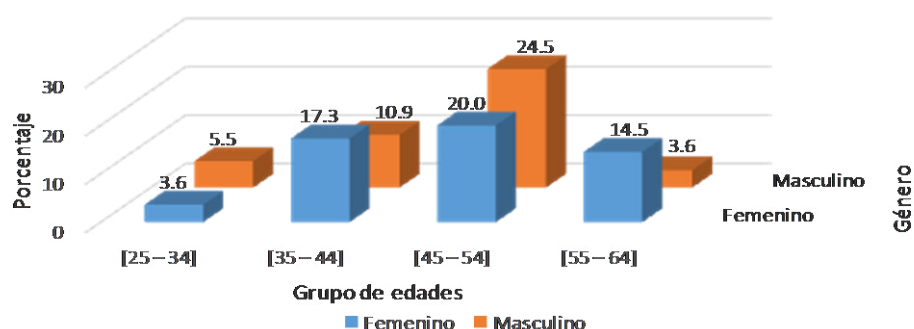


Figura 6. Gráfica de barras porcentuales de docentes según grupo de edades y género en cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

4.1.2. Resultados y alcances sobre liderazgo del director

Liderazgo del director

En la tabla 17 y figura 7 se observa que el nivel de habilidad percibido por los docentes entrevistados de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016, se sitúa en el alto con un 59.1%, mientras en el medio un 36.4%, en cambio, solo un 4.5% se ubicó en el bajo. Es decir, existe una mayor predominancia del nivel alto de habilidad de liderazgo del director entre los docentes entrevistados.

Tabla 17.

Nivel de habilidad del liderazgo del director

Nivel de habilidad	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	4.5
Medio	40	36.4
Alto	65	59.1
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia.

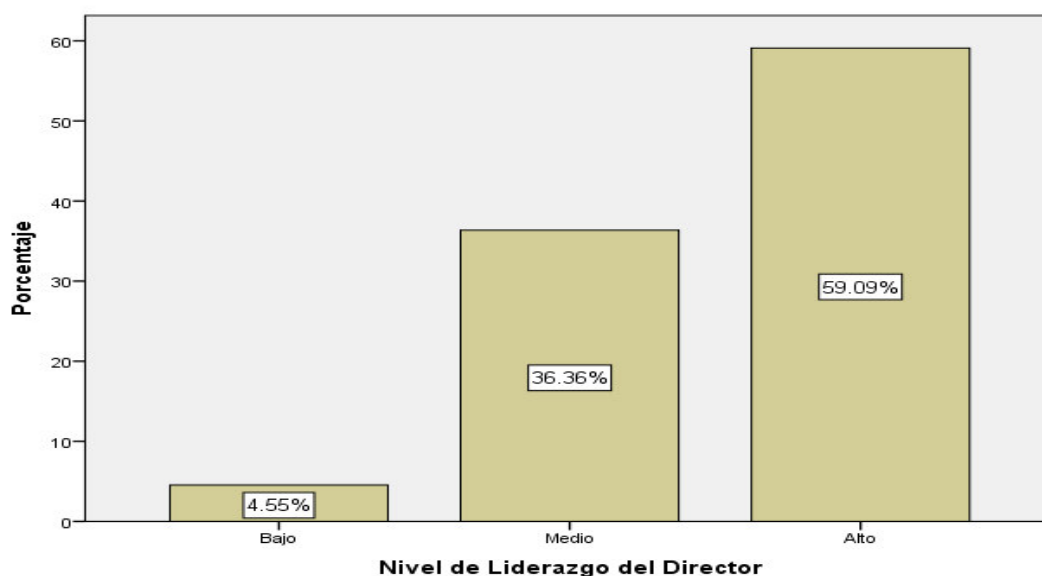


Figura 7. Gráfica de barras porcentuales del nivel de liderazgo del director en cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Dimensiones del liderazgo del director.

Mostrar dirección de futuro

En la tabla 18 y figura 8 se visualiza el nivel de habilidad percibido por los docentes entrevistados de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016; referente a esta dimensión se situó en el alto con un 64.5%, mientras en el medio un 31.8%; en cambio, solo un 3.6% se ubicó en el bajo. Es decir, hay una mayor predominancia del nivel de habilidad alto en la dimensión mostrar dirección de futuro en el liderazgo del director por parte de los docentes entrevistados.

Tabla 18

Nivel de habilidad mostrar dirección de futuro

Nivel de habilidad	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	3.6
Medio	35	31.8
Alto	71	64.5
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia.

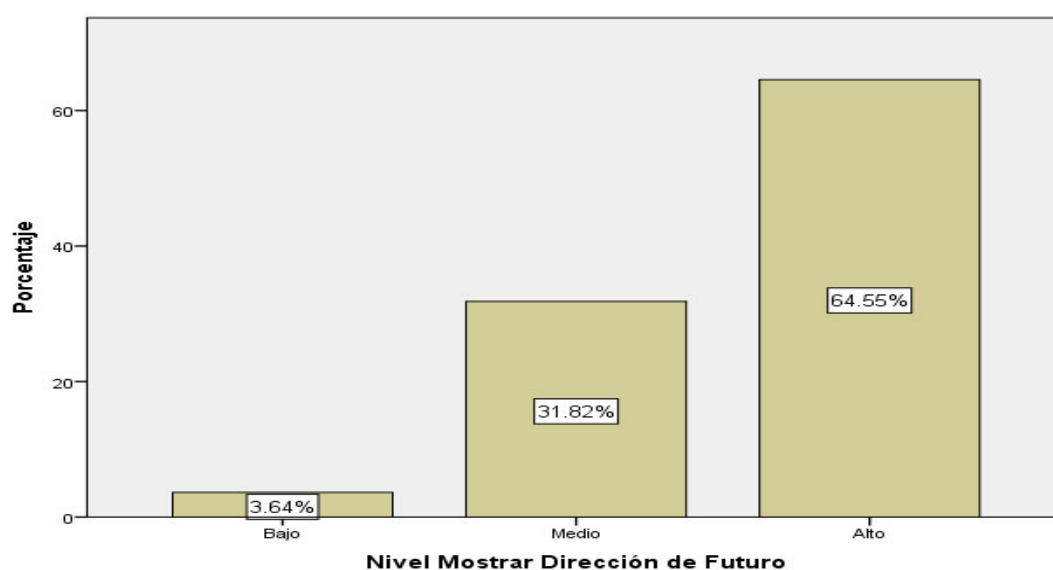


Figura 8. Gráfica de barras porcentuales del nivel mostrar dirección de futuro en cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Desarrollar personas

En la tabla 19 y figura 9 se indica el nivel de habilidad percibido por los docentes entrevistados de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016; en relación con esta dimensión se situó en el alto con un 48.2%, mientras en el medio un 42.7%; en cambio, solo un 9.1% se ubicó en el bajo. Es decir, existe una mayor predominancia del nivel de habilidad alto en la dimensión desarrollar personas en el liderazgo del director por parte de los docentes entrevistados.

Tabla 19

Nivel de habilidad desarrollar personas

Nivel de habilidad	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	9.1
Medio	47	42.7
Alto	53	48.2
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia.

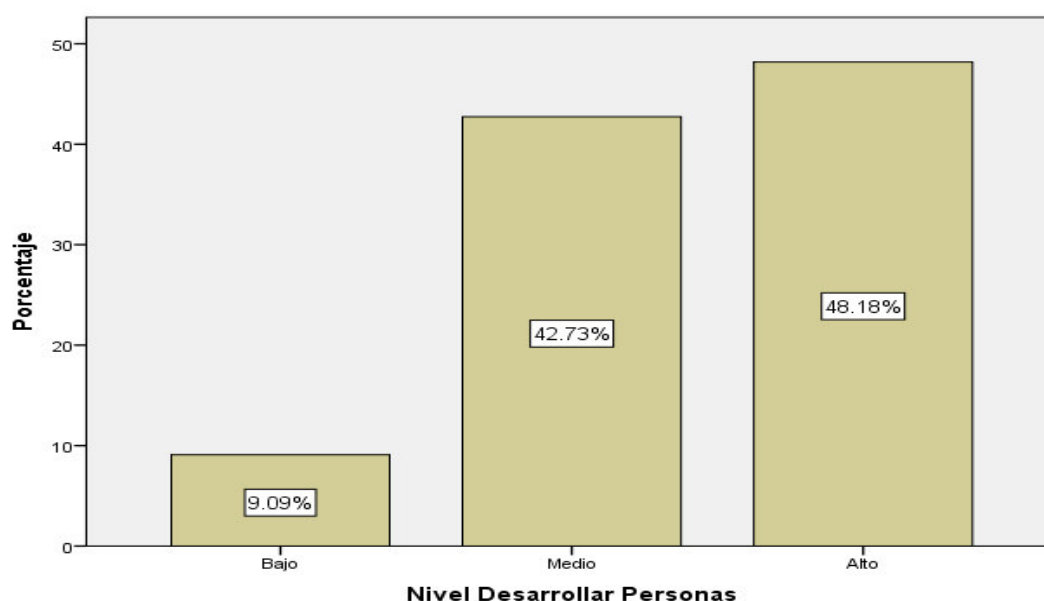


Figura 9. Gráfica de barras porcentuales del nivel desarrollar personas en cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Rediseñar la organización

En la tabla 20 y figura 10 se estableció el nivel de habilidad percibido por los docentes entrevistados de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016; en relación con esta dimensión se ubicó en el alto con un 62.7%, mientras en el medio un 29.1%; en cambio, solo un 8.2% se ubicó en el bajo. Es decir, existe una mayor predominancia del nivel de habilidad alto en la

dimensión rediseñar la organización en el liderazgo del director por parte de los docentes entrevistados.

Tabla 20

Nivel de habilidad rediseñar la organización

Nivel de habilidad	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	8.2
Medio	32	29.1
Alto	69	62.7
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia.

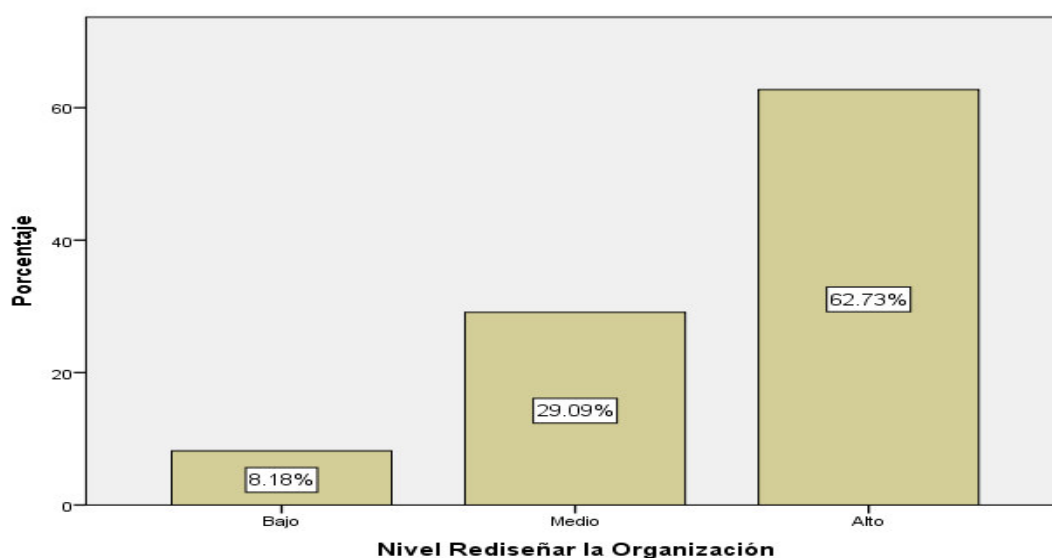


Figura 10. Gráfica de barras porcentuales del nivel rediseñar la organización en cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Gestionar la enseñanza-aprendizaje

En la tabla 21 y figura 11 se estableció el nivel de habilidad percibido por los docentes entrevistados de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016; en relación con gestionar la enseñanza-aprendizaje se ubicó en el alto con un 58.2%, mientras en el medio un 31.8%; en cambio, solo un 10.0% se ubicó en el bajo. Es decir, existe una mayor predominancia del nivel de

habilidad alto en la dimensión gestionar la enseñanza-aprendizaje en el liderazgo del director por parte de los docentes entrevistados.

Tabla 21

Nivel de habilidad gestionar la enseñanza-aprendizaje

Nivel de habilidad	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	11	10.0
Medio	35	31.8
Alto	64	58.2
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia.

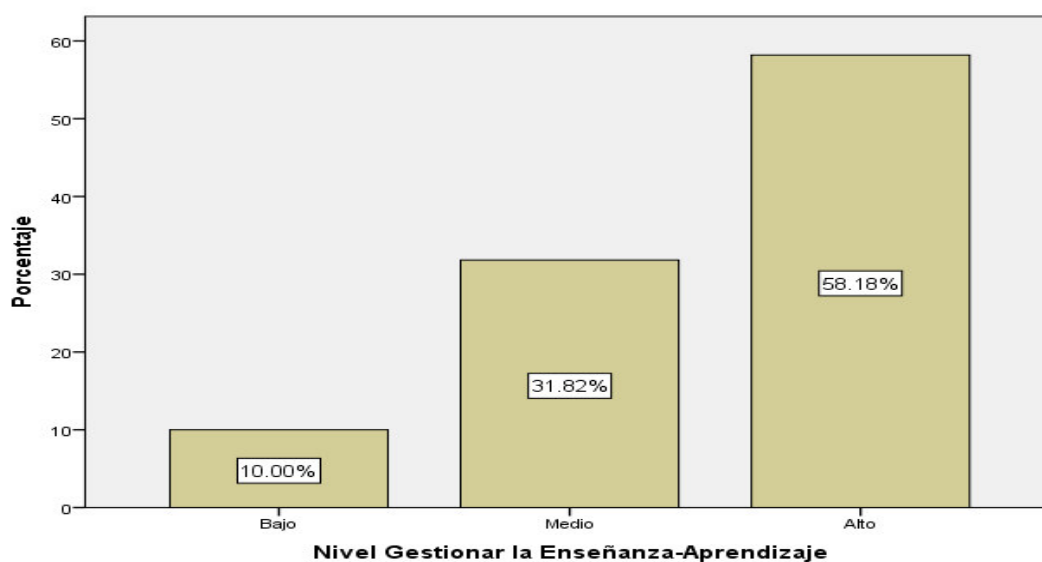


Figura 10. Gráfica de barras porcentuales del nivel gestionar la enseñanza-aprendizaje en cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

4.1.3. Resultados y alcances sobre clima institucional

Clima institucional

En la tabla 22 y figura 11 se observa que el nivel de ambiente percibido por los docentes entrevistados de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016, se halla en favorable con un 60.9%; mientras en el apropiado un 39.1%, Es decir, existe una mayor predominancia del nivel favorable de ambiente de clima organizacional entre los docentes entrevistados.

Tabla 22.

Nivel de ambiente del clima organizacional

Nivel de ambiente	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	0	0.0
Apropiado	43	39.1
Favorable	67	60.9
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia.

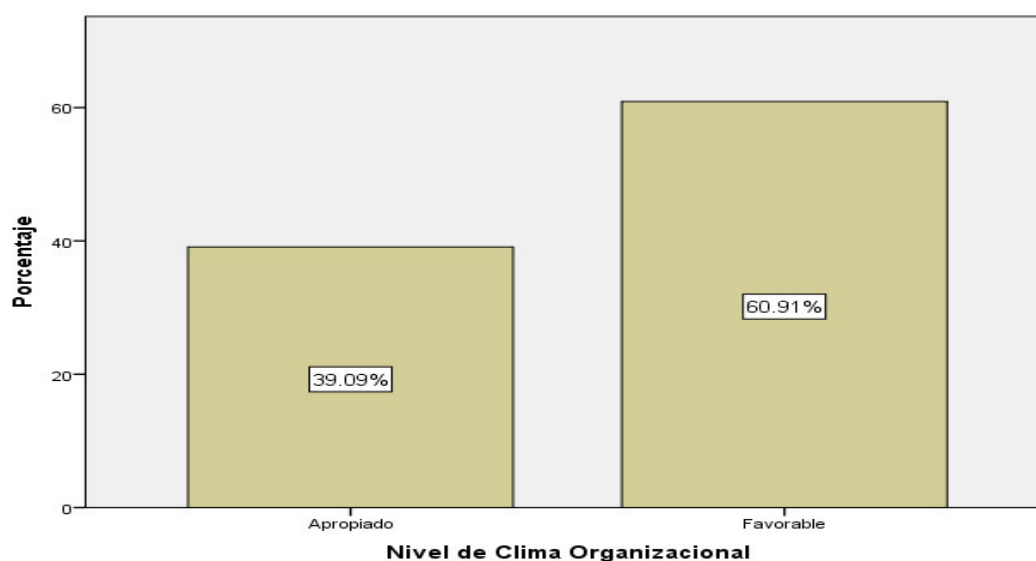


Figura 11. Gráfica de barras porcentuales del nivel de clima organizacional en cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Dimensiones del clima organizacional

Identidad

En la tabla 23 y figura 12 se visualiza el nivel de ambiente percibido por los docentes entrevistados de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016; referente con esta dimensión se situó en el favorable con un 79.1%, mientras en el apropiado un 19.1%; en cambio, solo un 1.8% opinaron a favor del desfavorable. Es decir, hay una mayor predominancia del nivel de ambiente favorable en la dimensión identidad del clima organizacional por parte de los docentes entrevistados.

Tabla 23

Nivel de ambiente en identidad

Nivel de ambiente	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	2	1.8
Apropiado	21	19.1
Desfavorable	87	79.1
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia.

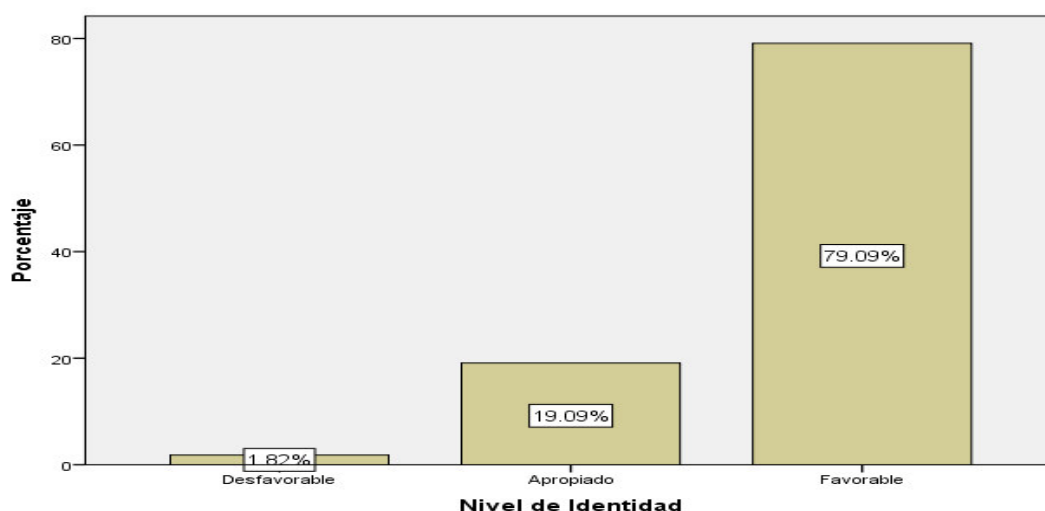


Figura 12. Gráfica de barras porcentuales del nivel Identidad en cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Relaciones interpersonales

En la tabla 24 y figura 13 se indica el nivel de ambiente percibido por los docentes entrevistados de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016; respecta a esta dimensión situándose en el apropiado con un 57.3%, mientras en el favorable un 42.7%. Es decir, existe una mayor predominancia del nivel de ambiente apropiado en la dimensión relaciones interpersonales en el clima organizacional por parte de los docentes entrevistados.

Tabla 24

Nivel de ambiente en relaciones interpersonales

Nivel de ambiente	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	0	0.0
Apropiado	63	57.3
Favorable	47	42.7
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia.

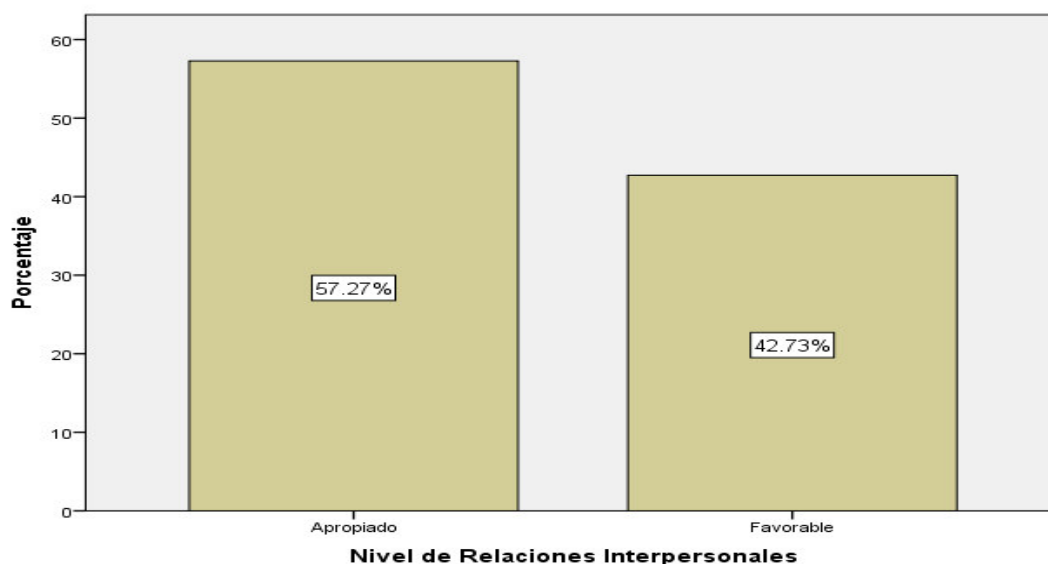


Figura 13. Gráfica de barras porcentuales del nivel de relaciones interpersonales en cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Motivación

En la tabla 25 y figura 14 se estableció el nivel de ambiente percibido por los docentes entrevistados de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016; en relación con la motivación ubicándose en favorable con un 58.18%, mientras en el apropiado un 40.91%; en cambio, solo un 0.91% se ubicó en el desfavorable. Es decir, existe una mayor predominancia del nivel de ambiente favorable en la dimensión Motivación en el clima organizacional por parte de los docentes entrevistados

Tabla 25

Nivel de ambiente en motivación

Nivel de habilidad	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	1	0.9
Apropiado	45	40.9
Favorable	64	58.2
Total	110	100.0

Fuente: Elaboración propia.

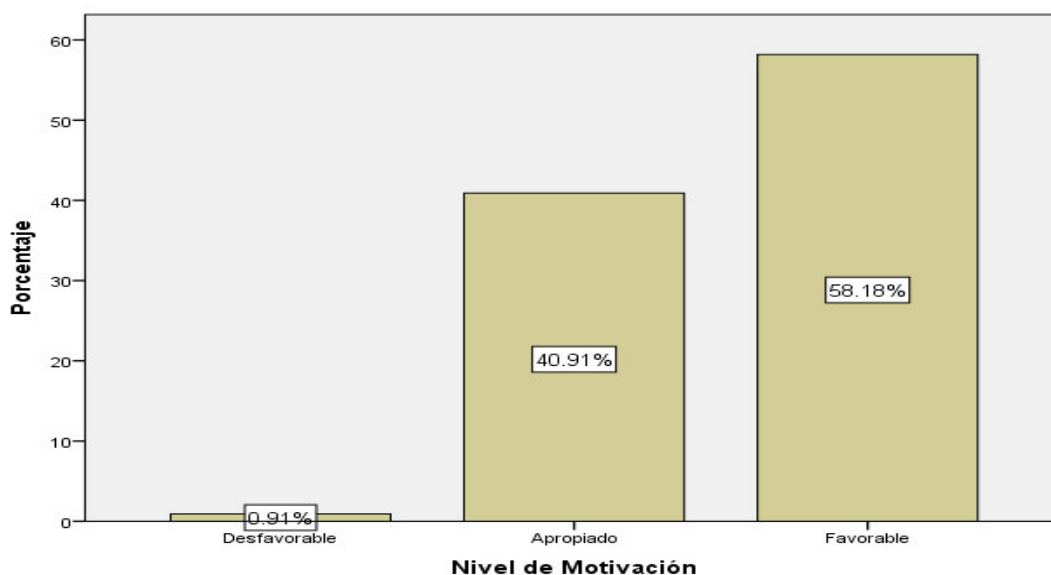


Figura 14. Gráfica de barras porcentuales del nivel de motivación en cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

Relación del liderazgo del director y clima organizacional

En la tabla 26 y figura 15 se halló la relación entre los niveles de liderazgo del director y el clima organizacional según las percepciones de los docentes entrevistados de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016; destacándose una relación entre el nivel alto y favorable con un 50.0%, asimismo se detectó similar relación entre el nivel medio y apropiado con un 25.5%. Es decir, existe evidencia de una relación predominante entre el nivel de habilidad alto y un ambiente favorable entre liderazgo del director y el clima organizacional.

Tabla 26

Distribución bidimensional del liderazgo del director y clima organizacional en docentes de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.

Liderazgo del director	Clima organizacional				Total	
	Apropiado		Favorable			
	n	%	n	%	n	%
Bajo	5	4.5	0	0.0	5	4.5
Medio	28	25.5	12	10.9	40	36.4
Alto	11	10.0	55	50.0	65	59.1
Total	43	39.1	67	60.9	110	100.0

Fuente: Elaboración propia.

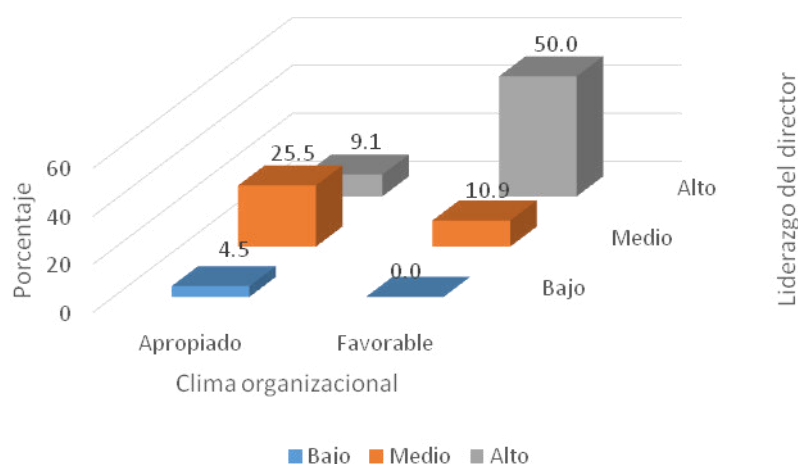


Figura 15. Gráfica de barras porcentual entre liderazgo del director y clima organizacional según docentes de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho. Lima 2016.

Relación del liderazgo del director y dimensiones del clima organizacional.

Liderazgo del director e identidad del clima organizacional

En la tabla 27 y figura 16 se halló relación entre el nivel de liderazgo del director e identidad según las percepciones de los docentes entrevistados de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016; destacándose una relación predominante entre el nivel alto y favorable con un 50.9%, asimismo se ubicó una relación entre el nivel medio y apropiado con un 10.0%. Por último se detectó una covariación de opiniones en el nivel medio y favorable del 25.5%.

Tabla 27

Distribución bidimensional del liderazgo del director e identidad en docentes de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.

Liderazgo del director	Identidad del clima organizacional						Total	
	Desfavorable		Apropiado		Favorable			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	0	0.0	2	1.8	3	2.7	5	4.5
Medio	1	0.9	11	10.0	28	25.5	40	36.4
Alto	1	0.9	8	7.3	56	50.9	65	59.1
Total	2	1.8	21	19.1	87	79.1	110	100.0

Fuente: Elaboración propia.

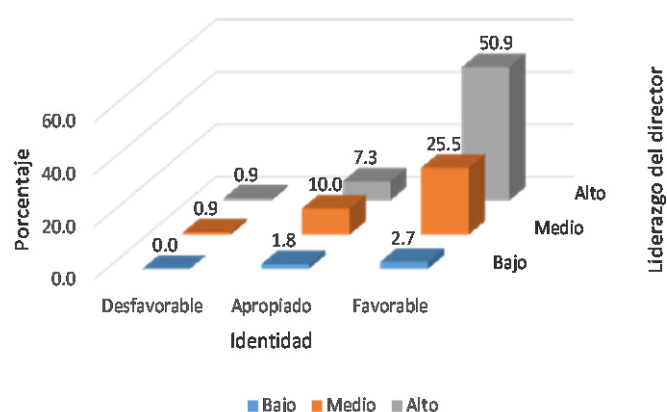


Figura 16. Gráfica de barras porcentual de la relación entre liderazgo del director e identidad según docentes de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho. Lima 2016.

Liderazgo del director y relaciones interpersonales

En la tabla 28 y figura 17 se halló la relación entre los niveles de liderazgo del director y relaciones interpersonales según las percepciones de los docentes entrevistados de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016; destacándose una relación entre el nivel alto y favorable con un 37.3%, asimismo se detectó similar relación entre el nivel medio y apropiado con un 30.9%. Es decir, existe evidencia de una relación predominante entre el nivel de habilidad alto y un ambiente favorable entre liderazgo del director y relaciones interpersonales.

Tabla 17

Distribución bidimensional del liderazgo del director y relaciones interpersonales en docentes de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.

Liderazgo del director	Relaciones interpersonales				Total	
	Apropiado		Favorable			
	n	%	n	%	n	%
Bajo	5	4.5	0	0.0	5	4.5
Medio	34	30.9	6	5.5	40	36.4
Alto	24	21.8	41	37.3	65	59.1
Total	63	57.3	47	42.7	110	100.0

Fuente: Elaboración propia.

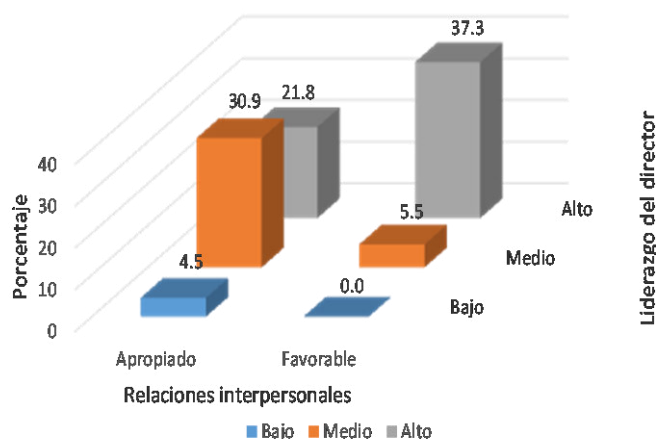


Figura 17. Gráfica de barras porcentual entre liderazgo del director y relaciones interpersonales según docentes de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho. Lima 2016.

Liderazgo del director y motivación

En la tabla 29 y figura 18 se halló la relación entre los niveles de liderazgo del director y motivación de acuerdo con las percepciones de los docentes entrevistados de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016; destacándose una relación entre el nivel alto y favorable con un 49.1%, asimismo se detectó similar relación entre el nivel medio y apropiado con un 26.4%. Es decir, existe evidencia de una relación predominante entre el nivel

de habilidad alto y un ambiente favorable entre liderazgo del director y motivación.

Tabla 29

Distribución bidimensional del liderazgo del director y motivación en docentes de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho. Lima. 2016.

Liderazgo del director	Motivación del clima organizacional						Total	
	Desfavorable		Apropiado		Favorable			
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bajo	0	0.0	5	4.5	0	0.0	5	4.5
Medio	1	0.9	29	26.4	10	9.1	40	36.4
Alto	0	0.0	11	10.0	54	49.1	65	59.1
Total	1	0.9	45	40.9	64	58.2	110	100.0

Fuente: Elaboración propia.

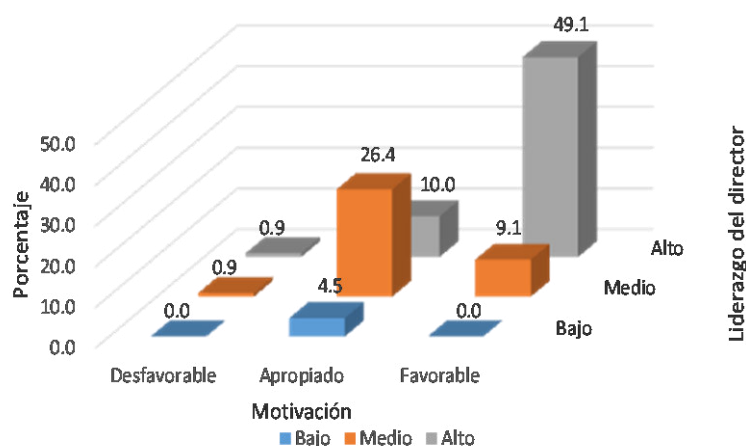


Figura 17. Gráfica de barras porcentual entre liderazgo del director y motivación según docentes de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho. Lima 2016.

4.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS

4.2.1 HIPÓTESIS GENERAL

H_a : Existe relación significativa entre el Liderazgo del director con el Clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

H_0 . No existe relación significativa entre el Liderazgo del director con el Clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

En el contraste de hipótesis se ha de establecer la relación significativa entre liderazgo del director y clima organizacional, para el cual fue necesario emplear el coeficiente No paramétrico Rho de Spearman.

Hipótesis Estadística

$H_0: r_s = 0$

$H_i: r_s \neq 0$

Nivel de significancia: $\alpha = .05 = 5\%$

Selección del Estadístico de prueba: Coeficiente Rho de Spearman

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Tabla 30

Contraste de hipótesis de liderazgo del director y clima organizacional.

			Liderazgo del director	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo del director	Coeficiente de Correlación	1.00	.596**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	110	110
	Clima organizacional	Coeficiente de Correlación	.596**	1.00
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	110	110

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Como se muestra en la tabla 30, el liderazgo del director, según indica la correlación de Spearman $r_s = .596$, se relaciona directa y significativamente con el clima organizacional. Esto quiere decir que $(0.596)^2$ que da como valor 0.3552, indica que el 35.51% del “clima organizacional” explica el “liderazgo del director”, además se ha obtenido como valor $p = .000 < .05$, el cual es altamente significativo.

Por tanto, la correlación Rho de Spearman ($r_s = .596$, $p = .000$) entre las variables: liderazgo del director y clima organizacional, indica que existe una relación positiva y con un grado de correlación moderada; además como $p = .000 < .05$, permite señalar que la relación es significativa. De modo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

De esta evidencia empírica se colige de acuerdo con las percepciones expresadas por los docentes que a un nivel alto en habilidad del liderazgo del director, resulta siendo favorable el clima organización en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

4.2.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

H_a : El Liderazgo del director se asocia significativamente con la Identidad del clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

H_0 . El Liderazgo del director no se asocia significativamente con la Identidad del clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

En el contraste de hipótesis se ha de establecer como se ha señalado la relación significativa entre liderazgo del director e identidad, para el cual fue necesario emplear el coeficiente No paramétrico Rho de Spearman.

Hipótesis Estadística

$$H_0: r_s = 0$$

$$H_i: r_s \neq 0$$

Nivel de significancia: $\alpha = .05 = 5\%$

Selección del Estadístico de prueba: Coeficiente Rho de Spearman

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Tabla 31

Contraste de hipótesis de liderazgo del director e identidad.

		Liderazgo del director	Identidad
Rho de Spearman	Liderazgo del director	Coeficiente de Correlación	1.00
		Sig. (bilateral)	.211*
		N	110
	Identidad	Coeficiente de Correlación	.211*
		Sig. (bilateral)	.027
		N	110

**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Como se muestra en la tabla 31, el liderazgo del director, según indica la correlación de Spearman $r_s = .211$, se relaciona directa y significativamente con la identidad del clima organizacional. Esto quiere decir que $(0.211)^2$ que da como valor 0.0445, indica que el 4.45% de la “identidad del clima organizacional” es predicha por el “liderazgo del director”, además se ha obtenido como valor $p = .027 < .05$, el cual es significativo.

Por tanto, la correlación Rho de Spearman ($r_s = .211$, $p = .027$) entre las variables: liderazgo del director e identidad del clima organizacional, indica que existe una relación positiva y con un grado de correlación baja; además como $p = .027 < .05$, permite señalar que la relación es significativa. De modo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

De esta evidencia empírica se colige de acuerdo con las percepciones expresadas por los docentes que a un nivel bajo en habilidad del liderazgo del director, resulta siendo desfavorable la identidad del clima organización en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

H_a: El Liderazgo del director se asocia significativamente con las Relaciones Interpersonales en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

H₀. El Liderazgo del director no se asocia significativamente con las Relaciones Interpersonales en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

En el contraste de hipótesis se ha de establecer la relación significativa entre liderazgo del director y relaciones interpersonales, para el cual fue necesario emplear el coeficiente No paramétrico Rho de Spearman.

Hipótesis Estadística

H₀: $r_s = 0$

H_i: $r_s \neq 0$

Nivel de significancia: $\alpha = .05 = 5\%$

Selección del Estadístico de prueba: Coeficiente Rho de Spearman

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Tabla 32

Contraste de hipótesis de liderazgo del director y relaciones interpersonales.

		Liderazgo del director	Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	Liderazgo del	Coefficiente de Correlación	1.00
	director	Sig. (bilateral)	.498**
		N	.000
			110
	Relaciones	Coefficiente de Correlación	1.00
	interpersonales	Sig. (bilateral)	.498**
		N	.000
			110

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Como se muestra en la tabla 32, el liderazgo del director, según indica la correlación de Spearman $r_s = .498$, se relaciona directa y significativamente con las relaciones interpersonales. Esto quiere decir que $(0.498)^2$ que da como valor 0.2480, indica que el 24.81% de las “relaciones interpersonales” está asociada con el “liderazgo del director”, además se ha obtenido como valor $p = .000 < .05$, el cual es altamente significativo.

Por tanto, la correlacion Rho de Spearman ($r_s = .498$, $p = .000$) entre las variables: liderazgo del director y relaciones interpersonales, indica que existe una relación positiva y con un grado de correlación moderada; además como $p = .000 < .05$, permite señalar que la relación es significativa. De modo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

De esta evidencia empírica se colige de acuerdo con las percepciones expresadas por los docentes que a un nivel alto en habilidad del liderazgo del director, resulta siendo favorable las relaciones interpersonales en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

H_a : El Liderazgo del director se asocia significativamente con la Motivación en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

H₀. El Liderazgo del director no se asocia significativamente con la Motivación en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

En el contraste de hipótesis se ha de establecer la relación significativa entre liderazgo del director y relaciones interpersonales, para el cual fue necesario emplear el coeficiente No paramétrico Rho de Spearman.

Hipótesis Estadística

H₀: r_s = 0

H_i: r_s ≠ 0

Nivel de significancia: α = .05 = 5%

Selección del Estadístico de prueba: Coeficiente Rho de Spearman

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Tabla 33

Contraste de hipótesis de liderazgo del director y motivación

			Liderazgo del director	Motivación
Rho de Spearman	Liderazgo del director	Coeficiente de Correlación	1.00	.616**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	110	110
	Motivación	Coeficiente de Correlación	.616**	1.00
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	110	110

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Como se muestra en la tabla 33, el liderazgo del director, según indica la correlación de Spearman r_s = .616, se relaciona directa y significativamente con la motivación. Esto quiere decir que (0.616)² que da como valor 0.3794, indica que el 37.94% de la “motivación” es predicha por el “liderazgo del

director”, además se ha obtenido como valor $p = .000 < .05$, el cual es altamente significativo.

Por tanto, la correlación Rho de Spearman ($r_s = .616$, $p = .000$) entre las variables: liderazgo del director y motivación, indica que existe una relación positiva y con un grado de correlación moderada; además como $p = .000 < .05$, permite señalar que la relación es significativa. De modo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

De esta evidencia empírica se colige de acuerdo con las percepciones expresadas por los docentes que a un nivel alto en habilidad del liderazgo del director, resulta siendo favorable para la motivación en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016.

4.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El objetivo principal señalado en el presente trabajo fue determinar la relación significativa entre el Liderazgo del director con el Clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2016; de manera que el propósito de la investigación consistió en medir las percepciones de los docentes de cuatro instituciones educativas del nivel de educación secundaria pertenecientes a la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho en relación a las variables liderazgo del director y el clima organizacional, a partir de la aplicación de sendos cuestionarios con la finalidad de conocer las opiniones de los docentes sobre dichas variables observadas en el trabajo de campo.

En el trabajo de campo fue necesario tener en cuenta algunos datos sociodemográficos relevantes como los referidos al género encontrándose en la muestra considerada ($n = 110$) a un 55.45% del género femenino y otro 44.66% del género masculino; la muestra observada correspondió a cuatro instituciones educativas: Nicolás Copérnico (50.0%), José María Arguedas (27.3%), Santa Rosa Milagrosa (11.8%) y Toribio Rodríguez de Mendoza (10.9%) ; asimismo, se estableció un grupo de edades de los docentes y se

encontró que un 44.55% de ellos tienen edades que fluctúan entre los 45 y 54 años de edad, siendo este el grupo predominante.

Con la finalidad de tener una mejor comprensión de los datos sociodemográficos, se halló que 27.3% eran del género masculino y de la institución educativa Nicolás Copérnico, mientras en la institución educativa José María Arguedas correspondió un 17.3% al género femenino, en la institución educativa Santa Rosa Milagrosa estuvo en su mayoría compuesta por docentes de género femenino (9.1%) y en el Toribio Rodríguez de Mendoza (6.4%). De otra parte un 25.5% de docentes con edades entre los 45 y 54 años trabajan en el Copérnico mientras un 18.2% también de la mencionada institución educativa sus docentes tenían edades entre los 35 y 44 años. Se puede decir que un importante segmento de docentes tiene edades por arriba de los 35 años y por debajo de los 54 años. Sin embargo, un 24.5% en el grupo de 45 a 54 años corresponde al género masculino. Estos datos permiten tener una mejor comprensión del contexto sociodemográfico en el que se desenvuelven los docentes y van acorde con los objetivos planteados en la investigación en la medida que permiten describir las variables de estudio. Así, con respecto al liderazgo del director se encontró, de acuerdo con las percepciones de los docentes, que un 59.09% lo percibieron en un nivel alto, siendo además predominante. Asimismo, con respecto a las dimensiones de la variable liderazgo del director, se encontró para la dimensión dirección de futuro que un 64.55% consideró como nivel predominante el alto. De igual forma, fue para la dimensión desarrollar personas, en donde el nivel predominante fue el alto con un 48.18%; en cuanto a la dimensión rediseñar la organización también se constató un nivel predominante en el alto con un 62.73%. Finalmente, en la dimensión gestionar la enseñanza-aprendizaje, se pudo comprobar de igual forma que el nivel predominante era el alto con un 58.18%. De manera que las percepciones de los docentes coinciden con respecto al liderazgo docente de manera predominante en el nivel alto.

En lo que respecta a la variable clima organizacional, se encontró que un predominante 60.91% de los docentes entrevistados percibieron en el nivel favorable dicho ambiente; asimismo, con respecto a la identidad se halló que

también un predominante 79.09% de los docentes percibieron en un nivel favorable la identidad con el ambiente institucional; sin embargo, en lo que compete a las relaciones interpersonales, se encontró que las percepciones predominantes de los docentes se concentraron en un nivel apropiado con un 52.27%; mientras en la dimensión motivación se halló que el nivel predominante era el nivel favorable con un 58.18%. Estos resultados descriptivos hallados expresan también que las percepciones de los docentes en referencia al clima organizacional en líneas generales es también favorable.

En lo que respecta a las hipótesis planteadas en el presente trabajo se debe indicar con respecto a la hipótesis general lo siguiente:

De acuerdo con la evidencia empírica procesada se encontró, que las percepciones expresadas por los docentes respecto a la relación entre el liderazgo del director y el clima organizacional, se situó en un nivel alto y favorable (50.0%), mientras otro segmento se ubicó en el nivel medio y apropiado (25.5%). Estos resultados descriptivos se confirman al hallarse un coeficiente de correlación ($Rho = 0.596$, $p = .000$), el cual expresa que existe una relación positiva entre el liderazgo del director y el clima organizacional, siendo la magnitud de la correlación moderada y además significativa. Esto permite colegir que los docentes tienen una impresión positiva del liderazgo del director y que el ejercicio de su habilidad contribuye a desarrollo de un clima organizacional favorable. Es decir, los docentes perciben las habilidades de liderazgo del director como la conjugación de factores fundamentales como el mostrar dirección de futuro, desarrollar personas, rediseñar la organización y gestionar la enseñanza-aprendizaje que contribuyen a un clima organizacional expresado como identidad con la institución, relaciones interpersonales y la motivación. Por tanto, se puede inferir que las percepciones de los docentes en relación al liderazgo directivo y el clima organizacional dejan entrever que a un nivel de habilidad alto del liderazgo directivo, más favorable es el ambiente del clima organizacional en las instituciones educativas lo que abre mejores perspectivas de trabajo de los docentes.

El resultado hallado puede deberse a la política educativa que viene desarrollando el Ministerio de Educación en torno de la gestión escolar donde el eje central es el liderazgo pedagógico del director complementada con las tareas de acompañamiento pedagógico que debe desarrollar dentro de la institución educativa por la mejora de los logros de aprendizaje de los estudiantes, siendo necesario una actitud proactiva de parte del director para dirigir las diversas esferas de su trabajo directivo.

Este hallazgo se ve avalado por el trabajo de Aguilera (2011), quien efectuó un estudio sobre liderazgo y clima de trabajo en algunas instituciones educativas españolas y encontró que los docentes estaban identificados con el liderazgo de los directivos, además de sentirse bien en un ambiente de trabajo agradable y con todas las implicancias en el personal, el cual ponen de relieve la imagen del líder. En otro estudio similar Lozado (2013) también efectuó un estudio referente al impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional de una unidad educativa de Riobamba, hallando que los estilos de liderazgo ejercen un impacto positivo en el clima institucional, ya que posibilita no solo un mejor desempeño de los docentes sino también del resto de agentes educativos. Sin embargo, lo hallado en el presente trabajo discrepa con la investigación de Fuentes (2011) en cuyo trabajo sobre liderazgo del director centrado en propender la construcción de una escuela de calidad, encontró algunas debilidades que ameritan señalar algunas sugerencias orientadas a mejorar el liderazgo del director en función de las propias necesidades que requiere para la construcción de una escuela de calidad. También cabe señalarse que lo hallado en el presente trabajo se entronca con la investigación de Quispe (2011) referida al clima institucional y su relación con la gestión educativa en una institución de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho, estableciendo que a mejor clima institucional, mejor es también la gestión educativa, el cual permite colegir que uno de los aspectos sustanciales para un mejor clima organizacional y gestión educativa es el liderazgo del director. De igual forma, Cervera (2012) siguiendo la traza de su investigación sobre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional, demostró la asociación entre aquellas variables observadas, demostrando la importancia que guarda la

proactividad del director en los diversos aspectos del clima organizacional: el compromiso institucional, el trabajo en equipo, la comunicación permanente, la valoración del aporte de los subordinados, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral. Mientras desde la perspectiva de Aguado (2012) cuyo trabajo estuvo orientado a determinar los niveles de clima organizacional evaluando para ello las dimensiones: estructura, relaciones, recompensa e identidad.

En lo que respecta a las hipótesis específica 1 se debe señalar lo siguiente: Según la evidencia empírica hallada, las percepciones de los docentes con referencia a la relación entre el liderazgo del director y el componente identidad del clima organizacional, se situó en un nivel alto y favorable (50.9%), mientras otro grupo se ubicó en el nivel medio y apropiado (10.0%). Sin embargo, se encontró opiniones covariables en el nivel medio y favorable (25.5%) ejerciendo un impacto en la relación estudiada. No obstante, estos resultados descriptivos ponen en evidencia un coeficiente de correlación ($Rho = 0.211$, $p = .027$), el cual expresa que existe una relación positiva entre el liderazgo del director y la identidad del clima organizacional, siendo la magnitud de la correlación baja pero significativa. Esto permite colegir que los docentes tienen una impresión alta del liderazgo del director y que el ejercicio de su habilidad en el desarrollo de una identidad del clima organizacional es en cierto modo favorable. Es decir, los docentes perciben las habilidades de liderazgo del director como la suma de sus componentes como el mostrar dirección de futuro, desarrollar personas, rediseñar la organización y gestionar la enseñanza-aprendizaje que contribuyen a una identidad del clima organizacional expresado en términos de orgullo de pertenencia a la institución educativa y el compromiso con las metas; sin embargo, la covariación del nivel medio y favorable dejan entrever algunas opiniones encontradas en los propios docentes respecto a la identidad, es decir con la misión y visión de la institución educativa. Así como los propios objetivos institucionales y metas establecidas a partir de las expectativas de la comunidad educativa en general. Por tanto, se puede inferir que las percepciones de los docentes en relación al liderazgo directivo y la identidad del clima organizacional dejan entrever que a un nivel de habilidad alto del

liderazgo del director, más favorable es el establecimiento de una identidad en el clima organizacional de las instituciones educativas, sin embargo, subyacen opiniones contrarias que determinan que la correlación entre las variables observadas sea baja. Esas opiniones encontradas puede deberse a que no hay una participación adecuada en la formulación de la misión y visión institucional, o, las expectativas de los docentes no se vea recompensada de forma adecuada con las oportunidades que otorga la propia institución educativa a través de la derivación de responsabilidades por parte del director. En otras palabras, por un lado los docentes reconocen el liderazgo del director en la gestión institucional; pero de otra parte, los mismos docentes consideran que sería más apropiado la delegación de responsabilidades que coadyuven a mejorar los procesos pedagógicos y didácticos y, al mismo tiempo, contribuyan a la mejora del servicio educativo de la institución educativa, o, con la expresión de estilo de liderazgo del director.

Este hallazgo se ve avalado por el trabajo de Campos (2012), quien efectuó un estudio sobre liderazgo del director y el clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla, Región Callao, en el cual la investigadora se centró en los estilos de liderazgo (autocrático, democrático y liberal) asociado con componentes del clima organizacional tales como la identidad, integración y motivación institucional, hallándose relación significativa entre el liderazgo directivo y la identidad. En la misma perspectiva Cervera (2012), demuestra la existencia de relación del liderazgo transformacional del director con el componente identidad del clima organizacional, demostrando lo importante que resulta para el director asumir una actitud proactiva y ser un motivador de logro. De allí que su papel como líder pedagógico contribuya a desarrollar la identidad del clima organizacional en la institución educativa

Con respecto a la hipótesis específica 2:

En esta parte se encontró referente a las opiniones manifestadas por los docentes, en relación al liderazgo del director con las relaciones interpersonales producidas con el clima organizacional, esta relación se situó en un nivel alto y favorable (37.3%) y en el nivel medio y apropiado (30.9%).

Este resultado se confirma al encontrar un coeficiente de correlación ($Rho = 0.498$, $p = .000$), el cual señala que existe una relación positiva entre el liderazgo del director y las relaciones interpersonales, siendo la magnitud de la correlación moderada y además significativa. Es decir, que los componentes del liderazgo del director caracterizados por mostrar dirección de futuro en la vida institucional de la escuela a través de su visión y misión institucional, el estímulo proactivo para el desarrollo de las personas que participan del proyecto mancomunado de la escuela con el objetivo de rediseñar la organización a las nuevas exigencias de la comunidad propulsadas fundamentalmente por la globalización, para gestionar de un modo efectivo el proceso de enseñanza y aprendizaje para adquirir los logros de aprendizaje planteados por el Ministerio de Educación mediante la reforma curricular, exige como aspecto prioritario el desarrollo de un clima organizacional favorable para desarrollar los aprendizajes, siendo importante para ello el desenvolvimiento favorable de las relaciones interpersonales entre el grupo humano que participa de la tarea de enseñanza y aprendizaje, siendo necesario el desarrollo del trabajo en equipo y una comunicación constante que articule el modelo organizativo en aras de la escuela que requiere la comunidad. De allí que lo hallado permite inferir que a un nivel de habilidad alto de liderazgo en el director sea correspondido de forma recíproca con un nivel favorable de relaciones interpersonales entre los miembros de la institución educativa. De manera que estos hallazgos se emparentan con lo hallado por Cervera (2012), Campos (2012) y el trabajo de Ruiz (2011) centrado en el estudio de los estilos de liderazgo del director y el clima organizacional, destacándose de modo especial la dimensión de las relaciones interpersonales. Permitiendo de esta forma que el carisma, el estímulo intelectual, la consideración individual y la motivación inspiradora como habilidades del liderazgo operen de forma efectiva en el entramado de relaciones interpersonales que establecen los distintos miembros de la comunidad educativa.

Con respecto a la hipótesis específica 3:

Finalmente en lo que corresponde a esta parte de la investigación se encontró con respecto a las opiniones expresadas por los docentes

encuestados, en relación al liderazgo del director con la motivación producidas por el clima organizacional, que dicha relación se situó en un nivel alto y favorable (49.1%) y en el nivel medio y apropiado (26.4%). Este resultado se confirma al encontrar un coeficiente de correlación ($Rho = 0.616$, $p = .000$), el cual indica que existe una relación positiva entre el liderazgo del director y la motivación, siendo la magnitud de la correlación moderada y además significativa. Es decir, que los componentes del liderazgo del director caracterizados por mostrar dirección de futuro en la vida institucional de la escuela a través de su visión y misión institucional, el estímulo proactivo para el desarrollo de las personas que participan del proyecto de construcción de la escuela con el objetivo de rediseñar la organización centrado en los aprendizajes y a las nuevas exigencias de la comunidad de acuerdo con las exigencias del país y de la globalización, hace perentorio la necesidad de gestionar de un modo efectivo el proceso de enseñanza y aprendizaje para adquirir los logros de aprendizaje planteados por el Ministerio de Educación a través del marco curricular, siendo importante para ello la motivación entre el grupo humano que participa de la tarea de enseñanza y aprendizaje, vale decir la satisfacción laboral, el reconocimiento del aporte efectuado y las condiciones de trabajo precisas para motivar a un desempeño efectivo del personal comprometido con el proceso de enseñanza y el aprendizaje. De allí que lo hallado permite inferir que a un nivel de habilidad alto de liderazgo en el director sea correspondido de forma recíproca con un nivel favorable de motivación entre los miembros de la institución educativa. De manera que estos hallazgos se corresponden nuevamente con lo hallado por Cervera (2012), Campos (2012) y Ruiz (2011) cuyas investigaciones se centraron en el estudio de los estilos de liderazgo del director y el clima organizacional, destacándose de modo especial la dimensión motivación como un rasgo importante del ambiente de trabajo que permite fomentar una actitud positiva hacia el trabajo y la vida misma.

CONCLUSIONES

Luego de haber analizado e interpretado los datos estadísticos de la presente investigación académica se llega a las siguientes conclusiones:

Primera: Se ha establecido que existe relación significativa entre el liderazgo del director con el Clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2015; al obtenerse una correlación no paramétrica positiva de grado moderada y altamente significativa ($Rho = 0.596$; $p = .000$).

Segunda: Se ha establecido que el Liderazgo del director se asocia significativamente con la identidad de las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2015; al obtenerse una correlación no paramétrica positiva de grado baja y significativa ($Rho = .211$; $p = .027$).

Tercera: Se ha establecido que el Liderazgo del director se asocia significativamente con las relaciones interpersonales en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2015; al obtenerse una correlación no paramétrica positiva de grado moderada y altamente significativa ($Rho = 0.498$; $p = .000$).

Cuarta: Se ha establecido que el liderazgo del director se asocia significativamente con la motivación en las instituciones educativas del nivel secundario de la Red N° 12 – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho – Lima – 2015, al obtenerse una correlación no paramétrica positiva de grado moderada y altamente significativa ($Rho = 0.616$; $p = .000$).

RECOMENDACIONES

Primera: Sugerir a los directores de las instituciones educativas consolidar la imagen de liderazgo del director, mediante la realización de talleres participativos bimestrales orientados a los docentes para el Fortalecimiento de la estimulación intelectual de estos con la finalidad de mejorar los procesos pedagógicos y didácticos de las instituciones educativas, y por ende la calidad del servicio educativo.

Segunda: Recomendar a los directores de las instituciones educativas desarrollar un curso de capacitación orientados a los docentes para promover el desarrollo de la identidad institucional, para el logro de resultados estratégicos y tácticos establecidos por las instituciones educativas.

Tercera: Sugerir a los directores de las instituciones educativas la implementación de un programa de comunicación corporativa entre los diversos agentes educativos (docentes, estudiantes, padres de familia, comunidad), como un medio de comunicar la misión y visión institucional proyectándolo tanto en el plano interno como externo, es decir a la comunidad educativa y al público en general, con la finalidad de optimizar las relaciones interpersonales y satisfacer las necesidades de la colectividad.

Cuarta: Sugerir a los directores de las instituciones educativas implementar un programa de motivación e incentivos mediante un cambio de actitudes en las personas y grupos para estimular la creatividad, fomentar las relaciones humanas positivas, manejar el estrés y sobre todo, fortalecer el compromiso con la organización a fin de cumplir con sus misión y visión institucional para lograr la satisfacción plena de los involucrados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. FUENTES ESCRITAS

LIMAYMANTA SILVA, Ketty – JAIME RICRA, Karen y GAVINO FERNÁNDEZ, Miriam (2011) “El clima organizacional en instituciones educativas públicas. Editorial San Marcos, Lima-Perú.

BRUNET (2013) “El Clima de trabajo en las organizaciones”. Editorial Trillas. México,

ACERO GARCÍA, María Fernanda (2007). “Clima y comportamiento en la orghanización” Caracas, Los Andes.

MOOS, R. H. e INSEL, P. M., (2011) “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”. Trillas, pág. 49, 50.

LITWIN Y STRINGER (2002). “Motivación y el clima organizacional” México, Editorial Fondo de cultura económica

GUIBOVICH, L. (2006). “Antropología liderazgo y cultura organizacional”. Universidad Villarreal. Editorial Iberoamericana , Lima

HURTADO, I., Y TORO, J. (2008). “Pasos Para Realizar un Trabajo de Grado”. Caracas: CEC.

TAMAYO Y TAMAYO. (2001). “El Proceso de Investigación Científica”. México: Editorial Limusa. Universidad Bicentenaria de Aragua.

LUQUE CERVANTES, Emilio “gerentes de centros (1996) educativos”. Lima-Perú

PÉREZ SERRANO, G. (1978). Definición del Liderazgo y clima ORGANIZACIONAL. TESIS DOCTORAL, UNIVERSIDAD COMPLUTENSE, MADRID.

ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Prentice Hall. Traducido por: Dávila, J.

CHIAVENATO, I. (2000). "Introducción a la Teoría General de la Administración" México.

RUIZ, Gilmar (2011) Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.Lima – Perú.

CHIANG, M. (2010). "Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral". Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

CHIAVENATO, I. (1994). "Administración de Recursos Humanos".México: Editorial McGraw Hill.

SORADOS, Mabel (2010) Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.Lima – Perú.

LEITHWOOD Kenneth. (2009) ¿Cómo liderar nuestras escuelas?

BERROCAL, S. (2007). "Medición del clima institucional".Lima: Universidad Enrique Guzmán y Valle.

2. FUENTES DIGITALES

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA REPUBLICA DEL PERÚ (2013).

Marco del buen desempeño directivo. Revisado el 15 de Diciembre del 2014. En: <http://www.minedu.gob.pe/.pdf>

FERNÁNDEZ DÍAZ, José (2012) “La dirección escolar ante los retos del siglo XXI”. Revisado el 15 de Noviembre del 2014. En:

<http://www.mecd.gob.es/revista-cee/pdf/n5-fernandez-diaz.pdf>

BUSTOS, P. (2004) “Clima organizacional”. En:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/htm>.

BEGOÑA GROS, Salvat 2013 “XXXII SEMINARIO INTERUNIVERSITARIO DE TEORÍA DE LA EDUCACIÓN” Liderazgo y Educación Universidad de Cantabria. Santander 10-12 de noviembre de 2013. En:

<http://www.site.unican.es/Ponencia%203.pdf>

ZAMORA, H. (2007). “Liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas”. Venezuela: Universidad de los Andes.

<http://zam.h./genisys.es./viii.htm#documentos liderazgo>

ANEXOS

ANEXO Nº 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIO EN LA RED N° 12 – UGEL 05 – SAN JUAN DE LURIGANCHO – LIMA – 2016”

[illegible]

ANEXO N° 02:

CUESTIONARIO DE LA VARIABLE X: LIDERAZGO DEL DIRECTOR

Edad..... Género:

M	F
---	---

Colegio.....

INSTRUCCIONES

Por favor responda, todos los ítems de esta lista de preguntas. Sólo se puede marcar una opción para cada pregunta. Este cuestionario es anónimo; además el procesamiento de los resultados será reservado. Le pedimos su total sinceridad en cada una de las respuestas. Debe responder marcando con un aspa (X) sobre el número que le corresponda, según la siguiente escala:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

ITEM	1	2	3	4	5
DIMENSION: MOSTRAR DIRECCION DE FUTURO					
1. El director fomenta la identificación con la visión institucional.					
2. El director transmite optimismo respecto al futuro de la institución.					
3. La institución tiene una misión clara.					
4. El director orienta al personal para un cumplimiento eficiente de metas.					
5. El director gestiona nuevas oportunidades para la I.E. (Por ejemplo; becas, otros).					
6. El director trabaja en el fortalecimiento institucional.					
7. El director muestra identificación con los principios y valores institucionales.					
8. El director promueve la práctica de valores en la institución.					
DIMENSION: DESARROLLAR PERSONAS					
9. En lo posible el director atiende a mis necesidades y problemas personales con empatía.					
10. El director plantea metas en función a mis necesidades, conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades.					
11. El director me orienta para alcanzar un alto nivel profesional.					
12. El director facilita el desarrollo del personal promoviendo actualizaciones, talleres o brindando facilidades para ello.					
13. El director muestra conductas que son dignas de imitar por el personal de la institución.					
14. El director se preocupa por la mejora de comportamientos inapropiados sin juzgar a los miembros de su institución.					
15. El director promueve el entusiasmo por la tarea educativa					
16. El director me motiva para hacer más de lo que yo en principio esperaba hacer.					
DIMENSION: REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN					
17. El director practica el diálogo para la resolución de conflictos y la mejora institucional.					
18. El director estimula una libre expresión de ideas y opiniones en el marco de una cultura colaborativa.					

19. El director posibilita la creación de tiempos comunes para planificar el trabajo del personal.					
20. El director delega responsabilidades y tareas considerando las capacidades individuales de su personal.					
21. El director promueve actividades que permiten la participación de los padres de familia.					
22. El director fomenta el involucramiento de la escuela en los problemas de su localidad.					
DIMENSION: GESTIONAR LA ENSEÑANZA- APRENDIZAJE					
23. El director facilita modelos de instrumentos técnico-pedagógicos.					
24. Facilita oportunamente los materiales requeridos para cumplir a cabalidad nuestra labor docente.					
25. El director utiliza adecuadamente los recursos propios de la I.E para dar soporte técnico a los equipos tecnológicos.					
26. El director supervisa el cumplimiento de las normas y labores.					
27. El director evalúa el desempeño docente.					
28. El director brinda acompañamiento para la mejora de la práctica docente.					

MUCHAS GRACIAS

ANEXO Nº 03:

CUESTIONARIO DE LA VARIABLE Y: CLIMA ORGANIZACIONAL

Edad..... Género:

M	F
---	---

Colegio.....

INSTRUCCIONES

Por favor responda, todos los ítems de esta lista de preguntas. Sólo se puede marcar una opción para cada pregunta. Este cuestionario es anónimo; además el procesamiento de los resultados será reservado. Le pedimos su total sinceridad en cada una de las respuestas.

Debe responder marcando con un aspa (X) sobre el número que le corresponda, según la siguiente escala:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

ITEM	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: IDENTIDAD					
1. Me identifico con la misión de la I.E.					
2. Me identifico con la visión de la I.E.					
3. Me siento orgulloso(a) de pertenecer a la institución educativa.					
4. Participo en las actividades públicas de carácter institucional.					
5. Estoy comprometido(a) con los objetivos y metas de la I.E.					
6. Trabajo con esmero.					
7. Propongo ideas, proyectos innovadores con el fin de lograr la mejora institucional.					
DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES					
8. Existe cooperación entre docentes, administrativos y personal directivo.					
9. Trabajo en forma sinérgica (suma de esfuerzos).					
10. Interactúo con mis compañeros de trabajo respetando las diferencias de opinión y pensamiento.					
11. Existe coordinación adecuada entre los miembros de la institución educativa.					
12. Existen conflictos o enemistades entre el personal en general.					
13. Existe una comunicación fluida entre el personal en general.					
14. Se realizan reuniones frecuentes.					
DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN					
15. Estoy conforme con mi rendimiento laboral.					

16. Considero que mi rol desempeñado es importante para el crecimiento de la Institución Educativa.					
17. Existe equidad y justicia en el trato al personal.					
18. Existen reconocimientos públicos.					
19. Tenemos oportunidades para mejorar nuestra situación laboral dentro de la Institución educativa.					
20. Recibimos recompensas por una labor eficiente.					
21. El espacio físico donde trabaja es adecuado.					
22. Tengo los materiales y medios adecuados disponibles para desarrollar mi trabajo.					
23. Existe un grato clima laboral.					
24. Se atienden las necesidades de los trabajadores.					

MUCHAS GRACIAS

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
 CENTRO DE INVESTIGACIÓN

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
 POR CRITERIO DE JUECES**

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del juez: CAMPANA CENEHA, Abelardo Rodolfo
- 1.2 Cargo e institución dónde labora: DOCENTE DE POST GRADO - EDUCACIÓN
UNMSM
- 1.3 Nombre del instrumento evaluado: LIDERAZGO DEL DIRECTOR
- 1.4. Autor (es) del instrumento: YESICA GARCIA ZELA

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Baja	Regular	Buena	Muy buena
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible				✓	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables			✓		
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				✓	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				✓	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos				✓	
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems			✓		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación				✓	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				✓	

CONTEO TOTAL DE MARCAS (realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)	↓	↓	↓	↓	↓
	A	B	C	D	E

Coefficient e de validez = $1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E = 38$

50

III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

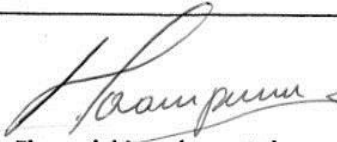
CATEGORIA		INTERVALO
Desaprobado	<input type="radio"/>	[0,00 – 0,60]
Observado	<input type="radio"/>	<0,60 – 0,70]
Aprobado	<input checked="" type="radio"/>	<0,70 – 1,00]

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

PUEDEN SER APLICADO EN LA
POBLACIÓN

Lugar: LIMA

Lima 30 de MARZO del 2016


 Firma del juez (experto)

DNI : 10372562

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
 POR CRITERIO DE JUECES**

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del juez: Cosla Barrera Hernández
- 1.2 Cargo e institución donde labora: Facultad de Educación UNMSM
- 1.3 Nombre del instrumento evaluado: Liderazgo del Director
- 1.4 Autor (es) del instrumento: Yesica García Zela

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Baja	Regular	Buena	Muy buena
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				X	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				X	

CONTEO TOTAL DE MARCAS (realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)	↓	↓	↓	↓	↓
	A	B	C	D	E

Coefficiente de validez = $1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E = \dots\dots\dots 40$

50

III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORIA		INTERVALO
Desaprobado	<input type="radio"/>	[0,00 – 0,60]
Observado	<input type="radio"/>	<0,60 – 0,70]
Aprobado	<input checked="" type="radio"/>	<0,70 – 1,00]

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

.....

Lugar: Lima

Lima 28 de marzo del 20 16

mm
 Firma del juez (experto)

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN

CENTRO DE INVESTIGACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del juez: CAMPANA CONCHA, phelardo rodrigo
- 1.2 Cargo e institución donde labora: DOCENTE DE POST GRADO - EDUCACION UNI
- 1.3 Nombre del instrumento evaluado: CLIMA ORGANIZACIONAL
- 1.4. Autor (es) del instrumento: YESICA GARCIA ZELA

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Baja	Regular	Buena	Muy buena
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible					✓
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					✓
4. ORGANIZACION	Presentación ordenada					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				✓	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				✓	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos				✓	
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems					✓
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación				✓	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				✓	

CONTEO TOTAL DE MARCAS (realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)	↓	↓	↓	↓	↓
	A	B	C	D	E

Coefficiente de validez = $1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E = \dots\dots\dots 45$

50

III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

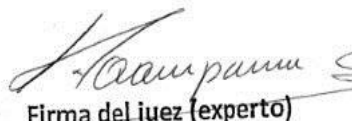
CATEGORIA		INTERVALO
Desaprobado	<input type="radio"/>	[0,00 – 0,60]
Observado	<input type="radio"/>	<0,60 – 0,70]
Aprobado	<input checked="" type="radio"/>	<0,70 – 1,00]

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

..... PUEDE SER APLICADO EN LA
POBLACION

Lugar: LIMA

Lima..... 30 de MAYO del 20... 16


 Firma del juez (experto)

DNI: 10372562

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN

CENTRO DE INVESTIGACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
POR CRITERIO DE JUECES

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres del juez: César Barrera Hernández
- 1.2 Cargo e institución donde labora: Facultad de Educación de la UNMSM
- 1.3 Nombre del instrumento evaluado: Clave organizacional
- 1.4. Autor (es) del instrumento: Yessica García Bela

II. ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Baja	Regular	Buena	Muy buena
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				X	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				X	

CONTEO TOTAL DE MARCAS (realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)	↓	↓	↓	↓	↓
	A	B	C	D	E

Coeficiente de validez = $1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E = \dots\dots\dots 40$

50

III. CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORIA		INTERVALO
Desaprobado	<input type="radio"/>	[0,00 – 0,60]
Observado	<input type="radio"/>	<0,60 – 0,70]
Aprobado	<input checked="" type="radio"/>	<0,70 – 1,00]

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

.....

Lugar: Lima

Lima 23 de marzo del 20 16

Crosone
 Firma del juez (experto)